

## **Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet**

Hagedorn-Rasmussen, Peter; Jagd, Søren; Rendtorff, Jacob Dahl

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Hagedorn-Rasmussen, P., Jagd, S., & Rendtorff, J. D. (2006). *Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet*. Roskilde Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet

---

Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter

PROJEKT **NYE VÆRDIER** I ARBEJDSLIVET

Projektet "Nye værdier i arbejdslivet" er støttet af EU-socialfonden





# Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet

Peter Hagedorn-Rasmussen • Søren Jagd • Jacob Dahl Rendtorff  
Februar 2006

En virksomhed skal ikke vurderes på, hvor mange konflikter den har, men på *hvilke* konflikter. Og på hvordan de håndteres. For konflikter er essensen af livet.

(frit oversat efter Mary Parker Follett, oprindeligt 1926  
(Metcalf and Urwick 2003))

Projektet er støttet af EU's socialfond  
LO er projektholder



# Indholdsfortegnelse

Indledning .....	1
Sammenfatning .....	3
Organisatoriske dilemmaer i fremtidens arbejde med værdier .....	5
Kapitel 1: Værdier på dagsordenen .....	8
Hvorfor værdier i virksomheder? .....	8
Værdibegrebets mangfoldighed .....	11
Analyse af værdier .....	14
Værdier, værdiledelse og værdikodekser .....	16
Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet - perspektiver for medarbejderne .....	18
Kapitel 2: Strømninger i værdiforskningen .....	19
Da værdier kom på tale .....	19
Tendenser og perspektiver i dansk forskning .....	25
Værdiarbejdets mange dimensioner .....	31
Kapitel 3: Arbejdslivets værdier i praksis .....	33
Forskellige tilgange til arbejdet med værdier .....	33
Vi starter aldrig helt på ny - eksisterende værdier .....	34
At definere værdier .....	35
Dialogorienterede og procesorienterede tilgange .....	39
Målinger af værdier .....	43
Det videre arbejde med værdier .....	46
Kapitel 4: Kritiske perspektiver .....	47
Pseudo-værdiledelse? .....	47
Økonomi hænger tæt sammen med værdier .....	48
Værdier i arbejdslivet som ideologi .....	49
Følsomhedens etik .....	52
Det fleksible menneske .....	54
Litteratur .....	56







# Indledning

I de senere år har der været en stadig stigende fokus på værdier. Denne fokus ses aktuelt i debatten om samfundets sammenhængskraft, ligesom den i de senere årtier har spillet en stadig større rolle i relation til måden, hvorpå virksomheder organiseres og ledes på.

I dette forskningsnotat sættes der fokus på forskningen omkring værdiledelse og i værdier i relation til arbejdslivet. Endvidere beskrives nogle af de praktiske tilgange til værdiarbejde. Arbejdet med værdier er ikke altid uproblematisk, hvilket har ført til kritik fra forskellige sider. I bestræbelserne på at lære af de dilemmaer, som kan opstå gengives en række væsentlige kritikpunkter.

Værdiforskningen har især beskæftiget sig med værdiledelse og med værdiers rolle i organisering af virksomheder. Dette hænger sammen med de dilemmaer, som er blevet åbenbare i arbejds- og erhvervslivet, og som derfor har gjort det praktisk nødvendigt at arbejde med værdierne. I denne forskning er det meget begrænset, hvad der tilføres af ny viden om medarbejdernes rolle i værdiarbejdet og om værdier i arbejdslivet mere generelt. Forskningsnotatet her er det første i projektet *Nye værdier i arbejdslivet* som er organiseret af LO og støttet af EU's socialfond. Projektet er en vigtig anledning til at sætte fokus på, hvordan værdierne faktisk praktiseres, og hvilken rolle værdierne spiller i medarbejdernes hverdag.

Forskningsnotat er struktureret som følger:

I forskningsnotatets "*Sammenfatning*", beskrives de dilemmaer som kan opstå i forbindelse med værdiarbejdet. Vi håber, at dette giver "ledetråde" til såvel videre forskning, som til det praktiske arbejde med værdier rundt omkring på arbejdspladserne.

I *Kapitel 1, "Værdier på dagsordenen"* giver vi nogle grundlæggende perspektiver på værdibegrebet, dets stigende betydning og dets mangfoldighed. Kapitlet antyder desuden, at værdiernes betydning, set fra et arbejdslivsperspektiv, ikke i særlig stor udstrækning er sat i fokus.

*Kapitel 2, "Strømninger i værdiforskningen"* består af to dele. Først skitseres kort værdier i en historisk proces. Værdier har altid været til stede. Men de har tidligere været en udtalt del af livet i organisationer – værdierne har været indlejret som en grundlæggende essens. I løbet af det sidste århundrede blev værdierne stadig mere

udtalte, og der kom samtidig forskningsmæssig bevågenhed på værdierne. I processen har værdierne samtidig mistet sin essens, og der er opstået en værdi-pluralitet. Men perspektivet har primært været på, hvordan værdier fungerer som regulerende og styrende i forhold til organiseringen og i forhold til medarbejdernes liv. Arbejdslivsperspektivet synes stærkt underbelyst. I anden del fokuseres på *Tendenser og perspektiver i dansk forskning*. Der ligges vægt på at beskrive forskellige strategi-modeller for praktisering af værdiledelse hentet fra to forskellige forskningsbidrag.

*Kapitel 3, "Arbejdslivets værdier i praksis"* går lidt tættere på ved at beskrive nogle af de mere praktiske tilgange til at arbejde med værdier i arbejdslivet. Kapitlet er struktureret ved at beskrive nogle af de værktøjer, som er knyttet til forskellige faser af værdiarbejdet. Værktøjerne beskrives hovedsagligt generelt, men illustreres undervejs med nogle få eksempler.

I *kapitel 4* tager vi hul på udfordringerne ved at praktisere værdiarbejde. "*Kritiske perspektiver*" sætter fokus på nogle af de kritikker, som er fremsat overfor arbejde knyttet til værdier i organisationer. Kapitlet giver et grundlag for at diskutere, hvordan man vil håndtere det praktiske arbejde med værdier, hvis man vil undgå nogle af faldgruberne.

# Sammenfatning

I de senere år er interessen for virksomheders arbejde med værdier steget betydeligt. Som det fremgår af denne rapport har fokus i forskningen om værdier i virksomheder primært været rettet mod hvordan ledelsen tilrettelægger, indfører og videreudvikler værdiledelse som et ledelsesinstrument blandt flere andre. Kun i meget beskedent omfang er medarbejdernes rolle og deltagelse i formulering af virksomhedens værdier blevet belyst og diskuteret.

I denne sammenfatning er hovedpointerne fra rapporten sammenfattet. Som det fremgik af kapitel 1 er der flere *forskellige grunde til, at værdier bliver et centralt tema* i virksomheder:

1. I forhold til virksomhedens omverden peges på, at virksomhederne udsættes for stadig flere krav fra forskellige interessenter, primært fra kunder, leverandører og medarbejdere, men også fra lokalsamfundet og fra offentligheden i bredere forstand, om at efterleve en række grundlæggende værdier. Værdiledelse og etiske programmer kan ses som en måde for ledelsen at sikre sig, at virksomheden efterlever de vigtigste krav og værdier som virksomheden vil blive vurderet ud fra.
2. I forhold til virksomhedens interne organisation tyder meget på, at der er sket, eller i hvert fald er ved at ske, en ændring af medarbejdernes rolle, hvor medarbejderne gradvist får mere ansvar og indflydelse, i det mindste på den konkrete udførelse af arbejdet. Dette kan være en konsekvens af nye organisationsformer, hvor teams, grupper eller projekter tildeles øget kompetence til at tilrettelægge gruppens eget arbejde. Værdier og værdiledelse kan her ses som et redskab til at sikre overordnet styring og kontrol sammen med en decentralisering af en lang række konkrete beslutninger.
3. I forhold til den enkelte medarbejder forventer medarbejderne i større omfang at blive taget med på råd og at være en aktiv del af et fællesskab. Arbejdsetikken er under forandring hen mod større vægt på selvrealisering og dermed større personligt engagement i arbejdet. Eksplicit formulering af virksomhedens værdier kan give medarbejderne mulighed for at påvirke og tage stilling til, hvilke værdier det vælges at prioritere i den enkelte virksomhed.

En særlig vanskelighed i arbejdet med værdier er *værdibegrebets mangfoldighed*. Værdibegrebet bruges i mange betydninger. Selvom der anvendes én konkret måde at forstå værdibegrebet på, kan værdier i sig selv udtrykke, at *der samtidig er mange forskellige værdier og vurderingskriterier på spil i virksomheden*. Der kan være store forskelle på, hvilke værdier der vurderes højt i forskellige medarbejdergrupper og imellem de enkelte medarbejdere inden for en medarbejdergruppe. Det kan med andre ord forventes, at værdier både udtrykker en fælles referenceramme, og samtidig kan formuleringen af værdier synliggøre uenigheder og konflikter mellem virksomhedens forskellige medarbejdergrupper og mellem enkelte medarbejdere.

Det fremgår videre, at værdier har været meget centrale for bredere studier af arbejdsliv og organisationer. Afløsningen af den traditionelle arbejdsetik med den kaldsbaserede (protestantiske) arbejdsetik var, ifølge Max Weber, et væsentligt element i den moderne kapitalismes gennembrud. I senere teorier om arbejds motivation spillede værdier en central rolle, både i human relation skolen og for Herzberg's analyse af motivationsfaktorer. Også i nyere teorier om organisationskultur (Schein) og organisatorisk læring (Argyris) er værdier helt centrale elementer.

Med udgangspunkt i to forskellige bud på at beskrive forskellige strategier knyttet til værdiledelse, fra Mette Morsing og fra Hanne Knudsen, sammenfatter vi fire forskellige former for værdiledelse: Fællesskab og dialog-strategien, demokrati og kritik-strategien, styring og kontrol-strategien samt branding på værdier. I forhold til dette projekt fremhæves, at særligt fællesskab og dialog-strategien og demokrati og kritik-strategien er relevante, fordi de giver medarbejderne en mere aktiv rolle i forhold til værdiarbejdet. Der kan dog identificeres problemstillinger i tilknytning til alle tilgange, som alle kan være vigtige at forholde sig til (se nedenstående skema).

I kapitel 3 er beskrevet en række forskellige tilgange til arbejdet med værdier i virksomheder. Det er fremhævet, at en aktiv involvering af medarbejderne i forbindelse med formulering af virksomhedens værdier har stor betydning for et vellykket værdiarbejde. Generelt vurderes, at jo større rolle medarbejderne spiller i formulering af værdierne, jo bedre implementeres værdierne i organisationen.

Der er beskrevet en række konkrete former, hvorunder medarbejderne kan inddrages i formuleringen af værdierne fx interviews med enkelte medarbejdere, fokusgrupper eller forskellige former for survey-baserede analyser. Dialog- og procesorienterede modeller har fået en særlig stor udbredelse i Danmark, ikke mindst pga. udbredelsen af Dialogos-modellen.

	Fællesskab og dialog	Demokrati og kritik	Styring og kontrol	Branding på værdier
<b>Mål med værdiarbejdet</b>	Involvere alle interessenter	Skabe en reflekterende og diskuterende kultur	Sikre ensartethed i organisationens grundlæggende værdier	Skabe et sandt image, hvor beskrivelsen af værdierne afspejler organisationens indre
<b>Problemstillinger</b>	Svært at sige fra overfor fællesskabet. Der er altid nogle, som står udenfor	Grænsen til offentligheden? Hvor går grænsen for, hvad der faktisk er tilladt?	Erstatter bureaukrati. Homogeniserer (ensretter)	Top-down - formulering af værdier. Der findes ikke ét "sandt" image Skueværdier/ varm luft

Når værdierne er formuleret og udbredt i organisationen er der fortsat behov for at arbejde aktivt med værdier på flere områder. Dels er der løbende behov for at kortlægge værdiernes faktiske betydning. Hvordan er sammenhængen mellem de formulerede værdier og de faktiske handlinger? Derudover må der med passende mellemrum foretages justeringer af de formulerede værdier. Er der behov eller ønske om at inddrage nye værdier?

Sidst præsenteres nogle af de mere kritiske indvendinger mod brugen af værdier i arbejdslivet. Der argumenteres for, at netop de kritiske indvendinger er centrale at have for øje for at opdage "forkert" brug af værdier i virksomheder. Bl.a. argumenterer Etchegoyen for, at den nye interesse i etik og værdier i virksomheder udtrykker et ønske om at bruge værdier til "økonomisk udnyttelse af de åndelige værdier". Andre fremhæver at værdiledelse er en ny form for religion, der har til formål at sikre større (selv-)disciplin blandt medarbejderne.

For så vidt, at disse kritikpunkter opleves som påtrængende af deltagerne/interessenter i arbejde der beskæftiger sig med værdiledelse, risikerer forandringsprocesserne, at bliver kontraproduktive. Det vil sige, at de gode intentioner får en boomerang effekt. For at forebygge dette synes det væsentligt, at arbejdet med værdier foregår med et dialogisk og demokratisk udgangspunkt, der aktivt involverer virksomhedens interessenter, herunder medarbejderne.

## Organisatoriske dilemmaer i fremtidens arbejde med værdier

Med udgangspunkt i den opsamlede viden fremhæver vi fire centrale problemer og dilemmaer for arbejdet med værdier i virksomheder.

### **Eksternt eller internt udgangspunkt for værdiarbejdet?**

Et klassisk dilemma i værdiledelse er, om virksomheden skal søge efter de ”sande” værdier internt i organisationen så fællesskabsfølelsen styrkes – eller de rigtige værdier skal findes hos organisationens eksterne interessenter? Værdier kan formuleres med udgangspunkt i det store fællesskab af interessenter omkring organisationen eller med udgangspunkt i det mere begrænsede fællesskab af organisationens medarbejdere. Begge tilgange kan anvendes med succes. Men værdiarbejdet vil have et forskelligt fokus og karakter. Hvis der fokuseres på det interne, er det ofte samarbejdet i arbejdskollektivet, der er det centrale fokus. Hvis der fokuseres på den bredere gruppe af interessenter, står kunderne ofte som de helt centrale. Her bliver fokus ofte mere på udvikling af produktet eller på samspillet med kunderne. En formulering er, at værdierne formuleres i organisationen, mens den økonomiske værdi defineres af kunderne. Det er således i mødet med kunderne, at det afklares om de internt formulerede værdier er levedygtige og økonomisk sunde. Men hvordan opnås denne kobling i praksis?

### **Konflikten mellem fælles retning og plads til mangfoldighed**

Det handler om dilemmaet mellem formulering af et klart og éntydigt værdigrundlag og på den anden side accepten af mangfoldigheden af fortolkninger og holdninger. Hvordan kan vi undgå, at formulering af fælles værdier bliver en spændetroje? Her ser vi konflikten mellem værdiledelse som henholdsvis fællesskabsfølelse og som licens til kritik.

### **Hvordan opnås et frugtbart samspil mellem ledelse og medarbejderne?**

Der er både behov for, at ledelsen er forpligtet og tager værdiarbejdet seriøst og for en aktiv inddragelse af medarbejderne i værdiarbejdet. Uden ledelsens eksplicite opbakning bliver værdiarbejdet uden reel betydning. Og uden medarbejdernes inddragelse bliver udbredelse af værdierne en vanskelig og langvarig proces, der sandsynligvis kun vil have beskeden indflydelse på de faktiske handlinger i organisationen. Den helt overordnede udfordring i værdiarbejdet er således at få både ledere og medarbejder engageret i værdiarbejdet og anvende en kombination af ”oppefra og ned-modellen” og ”nedefra og op-modellen”.

### **Konflikten mellem medarbejdernes egne værdier og virksomhedens værdier**

Skal organisationen være et udtryk for summen af medarbejdernes værdier, eller skal medarbejderne tilpasse sig organisationens værdisæt? For medarbejderne kan der være en konflikt mellem at bevare sin selvstændighed og gå aktivt ind i arbejdet med formulering og anvendelse af virksomhedens værdier. Hvordan håndteres oplevelsen af konflikter mellem egne og virksomhedens værdier?

### **Hvordan skabes en win win situation for medarbejderne og virksomhedens økonomi?**

Kritikerne peger på en modsætning mellem virksomhedens orientering mod indtjening og/eller effektivitet på den ene side og så (medarbejdernes) værdier på

den anden side. Spørgsmålet her sætter denne modsætning på en prøve ved ikke at betragte den som en lovmæssighed. I stedet spørges positivt til mulighederne.

En faktor, som kan være afgørende er, om virksomhederne forventer en succes på kort sigt eller om de er parate til at tænke værdiarbejdet ind i en langsigtet strategi. En involverende værdiprocess, hvor interessenter inddrages giver ikke et økonomisk afkast i en kort tidshorisont. Det må ses som en langvarig kulturskabende proces.

# Kapitel 1: Værdier på dagsordenen

I dette kapitel præsenterer vi først de forskellige temaer, der har relevans for studiet af værdier i arbejdslivet, og hvordan værdier mere generelt er relevante i diskussion af virksomhedens etik og sociale ansvar. Dette sker i afsnittet *Hvorfor værdier i virksomheder?* En vigtig pointe er, at fokus i disse debatter i særlig grad har været på værdiledelse som styringsinstrument og måske i mindre grad på medarbejdernes værdier på arbejdet eller på de værdier, der bør være virksomhedens grundlæggende arbejdsværdier. Dernæst ser vi i afsnittet *Værdibegrebets mangfoldighed* nærmere på værdibegrebets mange betydninger og mangfoldigheden af anvendelsen af værdier i virksomheder.

I afsnittet om *Analyse af værdier* fremstilles grundlaget for arbejdet med værdier. Værdier er normer og rammer for adfærd. Det fremhæves, at værdier på arbejdet og værdiledelse mere generelt ikke kan reduceres til et smart styrings- og kontrolinstrument, men peger mod en søgen efter de ting, som man virkelig værdsætter i virksomheden. Derfor er medarbejdernes værdier, som det påvises i afsnittet *Værdier, værdiledelse og værdikodekser*, vigtige med henblik på at udvikle sammenhængende værdikodekser og værdiprogrammer i virksomhederne.

## Hvorfor værdier i virksomheder?

Organisering og ledelse af arbejdet gennem værdier og virksomhedsetik, etiske og sociale regnskaber er i kraft af nye ansvarsfordelinger mellem det offentlige og det private blevet heftigt diskuteret i de senere år. I samfundsdebatten opfordres til, at virksomheder udviser et politisk engagement og socialt ansvar samtidig med at forholdet mellem offentlige og private virksomheder ændres kraftigt. Generelt er værdier, teoretisk såvel som praktisk, blevet mere centrale, når man skal forstå virksomheders funktion, mening og formål. En af årsagerne findes i udviklingen af et stadig mere komplekst samfund. Den megen fokus på værdier er udtryk for ønsket om at finde ind til nogle grundlæggende elementer, som vi kan opnå en fælles forståelse for, og som samtidig kan hjælpe med at skabe en fælles orientering og retning i arbejdet og i virksomheders organisering.

Det paradoksale er, at den stigende fokus på værdier synes at være resultatet af at mange af de traditionelle fællesskaber og deres værdimæssige forankring er under opløsning eller endog opløsning. Tidligere var der en oplevelse af, at der på en arbejdsplads var nogle entydige grupperinger, som havde hver deres interesser med fælles værdisæt. Sådan er det stadig, men grænserne anses ikke for at være så entydige



som det tidligere har været fremført. Ved nærmere eftersyn er enhver virksomhed et samspil mellem mange forskellige mål og interesser – og der er mange forskellige værdier på spil. Derfor bliver det en stor udfordring at finde ud af, hvordan vi meningsfuldt kan skelne mellem forskellige typer af værdier. Det er derfor også vigtigt at få indkredset værdibegrebets betydning.

Når vi taler om værdier i virksomheder, spørger man ofte til modsætningen mellem økonomiske, politiske og etiske værdier. Oplevelsen af disse kan – eller rettere sagt vil – være forskellige hos medarbejdere og ledelse. Men de vil også være forskellige indbyrdes mellem disse grupper. I arbejdet med værdier er der et indbygget paradoks. På den ene side synes alt arbejde med værdier at hvile på et fundament, hvor formålet er at søge efter et fælles ståsted og udgangspunkt. På den anden side løfter aktiviteter og praktiske diskussioner om værdier altid sløret for både forskelligheder og enighed. Afdækning af værdier synliggør derfor både brudflader og fælles gods. Arbejdet med værdier synes derfor i høj grad at handle om at lære af forskelligheder, uenighed og brudflader. Det handler om at finde en sammenhæng mellem på den ene side den proces, som værdiarbejdet skaber og så det resultat, som skabes løbende gennem processen – hvad enten der er tale om et læringsresultat, et nyt produktionsdesign, en ny regnskabsform, en personalepolitik osv.

For at komme nærmere dette er der behov for at definere værdibegrebet og for at komme tættere på dets praktiske betydning. På den måde skabes der et grundlag for at forstå værdiers mening og funktion i samfundet, i virksomheder og i arbejdslivet. Udgangspunktet for en frugtbar diskussion af værdier i arbejdslivet må være, at værdier ikke skal betragtes som en bremseklods for udvikling af arbejde og virksomheder. Der er tale om et nyt perspektiv inden for måden at tænke arbejdets organisering og tilrettelæggelse på. Denne måde at tænke på muliggør på én gang en forpligtet og ansvarlig ledelse og samtidigt medarbejdere der er inddraget og motiverede og som derigennem bidrager til virksomhedens økonomiske succes og gode image i offentligheden. Som det videre notat her viser, så gør perspektivet det imidlertid ikke af sig selv.

Det anføres til tider, at værdier og etik i erhvervslivet er et begreb, der modsiger sig selv. Årsagen er angiveligt, at der er en uoverkommelig modsætning mellem personlige moralnormer og virksomhedens økonomiske interesse (Pruzan 1998: 101). Det er virksomhedernes opgave at satse på økonomisk profit, magt, rigdom og konkurrence, mens etikken handler om det gode liv og fælles værdier. Umiddelbart synes værdier, etik, økonomi og magt at være uforenelige størrelser. Nogle går så vidt som til at mene, at økonomiens etik som profitmaksimering er så klar og veldefineret, at vi ikke i tilgift behøver at definere en helt ny i etik. Internationale virksomheder ansætter specielle ”etiske medarbejdere” til at styrke virksomhedens etiske profil og kvalificere ledelsen. Dette har ført til, at der også i Danmark har været stor interesse og forståelse for etikken og en politisering af virksomhedens værdier som nødvendigt supplement til traditionelle styringsmekanismer.

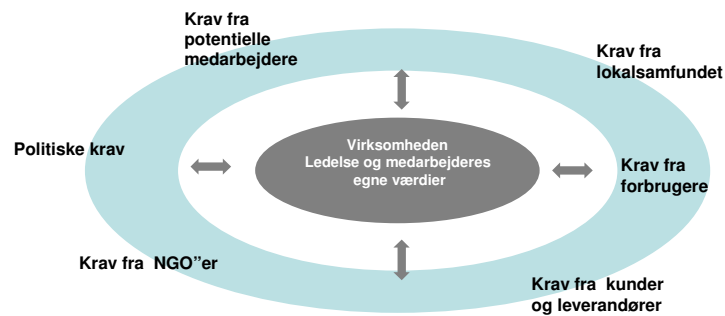
Vi vil på denne baggrund fremhæve fem mere generelle temaer, der har relevans for forståelsen af værdier i arbejdslivet: Den politiske forbruger; Ethiske investeringer; Virksomhedens etiske og sociale ansvar; Ethisk regnskab og Værdibaseret ledelse. Begrebet om "*den politiske forbruger*" udtrykker omverdens krav til virksomhedens ansvar for gode produkter og respekt for medarbejdere. Forbrugerne reagerer kritisk overfor virksomheder, der er uetiske i deres opførelse, og virksomhedsetikken bliver således et ydre krav til virksomhederne om at overleve i deres daglige praksis. I den forbindelse er også aktionærer mere interesseret i værdier (etiske aspekter af *Shareholder-Value*). Men også andre interessenter i virksomheden, forskellige *Stakeholders* er blevet mere aktive med hensyn til at kræve, at virksomheden engagerer sig etisk i beskyttelse af medarbejderne og mere generelt at prioritere "*etiske investeringer*" (Rendtorff 2004).

Pointeringen af virksomhedernes værdier og deres "*etiske og sociale ansvar*" i Danmark skyldes samtidig en større politisk forståelse for, at staten og det politiske system ikke kan stå alene med ansvaret for det fælles gode. Det fremhæves, at civilsamfundet og det privatøkonomiske marked bør inddrages i langt højere grad for at holde sammen på det politiske system. Den offentlige forvaltning har brug for støtte fra et etisk orienteret privat erhvervsliv med henblik på at virkeliggøre fælles politiske og sociale mål.

Udviklingen har derfor ført til formuleringen af teorien om "*det etiske regnskab*", der drejer sig om at integrere værdimæssige aspekter i virksomhedens virke. Der tales om, at danske virksomheder burde medregne de almene, sociale og samfundsorienterede dimensioner i deres regnskab. Det etiske regnskab er blevet et centralt aspekt af den værdibaserede etiske ledelse af virksomheder og der sættes fokus på rapporteringen af de etiske resultater i virksomhedens regnskabsaflæggelse.

De fremherskende argumenter for en "*værdibaseret ledelse*" har været, at der er et ydre pres på virksomhederne i et demokratisk samfund. Dertil kommer, at ledelsen risikerer at miste kontakt med virkeligheden, når virksomhederne bliver større. Endvidere kan alt ikke opgøres i økonomi og penge. Aktionærerne har ret til at kræve et etisk engagement blandt ledelsen, og at ledelsen lytter til deres etiske krav. Endelig opfattes værdiledelse som nødvendigt for at beskytte virksomhedernes image, rygte og omdømme, dens selvforståelse og identitet. Det er blandt andet her, at medarbejdernes oplevelse, indlevelse i og udlevelse af værdier står helt centralt. Udviklingen af kreative, højtudannede og kompetente medarbejdere gør behovet for og kravet til en acceptabel etisk profil i virksomheden større og større i de fleste danske og internationale virksomheder.

Virksomheden påvirkes således af ændringer i samfundets generelle forventninger til virksomheder. Dette illustreres i nedenstående figur, som er hentet fra et debatoplæg fra det tidligere LO-projekt "På vej mod en bæredygtig arbejdsplads".



Figur 1: Nye krav til virksomheder. (Kilde: Oxford Research 2004)

Der har været et stigende fokus på værdiers betydning i forhold til sammenhængen mellem interne forhold omkring ledelse og arbejde i virksomheder og så eksterne forhold, som kan have betydning for virksomhedernes værdiorientering og -praksis. Værdiarbejdet har en direkte sammenhæng med, hvordan værdier i arbejdslivet praktiseres. Værdierne griber helt ind i arbejds- og produktionstilrettelæggelse med henblik på at ”designer” etiske virksomheder; værdierne anvendes til at ændre adfærden blandt medarbejderne. Værdierne gør også virksomhederne – og dens medarbejdere – følsomme overfor kritik af bestemte værdiytringer osv. Men hvordan det får indflydelse på eller spiller sammen med arbejdslivet står ikke altid klart. I det følgende vil vi søge at identificere nogle af de brudflader og dilemmaer, som kommer på spil, når der arbejdes med værdier.

## Værdibegrebets mangfoldighed

En af vanskelighederne ved den aktuelle diskussion af værdiers rolle i arbejdslivet er, at værdibegrebet har mange forskellige indbyrdes forbundne betydninger (Rendtorff 2004). Værdibegrebet er et vagt begreb, der bruges forskelligt i forskellige sammenhænge. Dertil kommer store forskelle i, hvad forskellige mennesker anser for værdifuldt og tillægger betydning som grundlæggende værdier. Vi lever i et pluralistisk samfund, hvor der ikke er enighed om alle værdier, men hvor mennesker vægter og fortolker forskellige forhold meget forskelligt. Det kan ikke forudsættes, at der er enighed om værdierne, men de bliver til i en tolkningernes konflikt, en stadig diskussion og debat om, hvad vi skal prioritere som det mest værdifulde i samfundet, i privatlivet og ikke mindst på arbejdet. Samfundets pluralistiske virkelighed og flertydighed påvirker derfor det praktiske arbejde med at udvikle værdier i virksomheder, hvor man ofte står over for komplicerede definitionsproblemer. På den baggrund er det på sin plads at komme med nogle afklarende definitioner af værdibegrebet.

I bogen *Danskernes værdier* (1981-1999), redigeret af sociologen Peter Gundelach beskrives værdier som et centralt sociologisk begreb, der ikke har nogen fælles

definition (Gundelach 2002). Bogen, der er en fortolkning af den danske del af en international undersøgelse, fremhæver dog, at værdier er udtryk for normer, moral, handlingsanvisninger, præferencer og forestillinger. Den klassiske samfundsteori mente da også, at værdiorienteringer var grundlæggende for sociale systemer. De bestemte borgernes valg af handlingsalternativer og de var grundlæggende for konsensus og legitimation af social handling (Gundelach 2002). Samfundet består af forskellige værdiopfattelser og holdninger, der brydes og motiverer handling og normer.

Den amerikanske socialpsykolog og samfundsforsker Milton Rokeach (1918-88) har foretaget et af de første omfattende empiriske studier af værdier (Rokeach 1973) på basis af en nærmere definition af værdibegrebet.

Rokeach skelner mellem *terminale værdier* og *instrumentale værdier*. De terminale værdier er de mål i tilværelsen, et menneske styrer efter. Til de terminale værdier hører: En følelse af at have opnået resultater, en skøn verden, et behageligt liv, et fornøjeligt liv, et spændende liv, fred i verden, frelse, frihed, indre ligevægt, kærlighed, lighed, lykke, national sikkerhed, selvrespekt, social anerkendelse, tryghed i familien, venskab og visdom.

De instrumentale værdier afspejles i personens adfærd eller handlinger. Til de instrumentale værdier hører ansvarsfuld, dygtig, evne til at elske, fordomsfri, fremadstræbende, glad, hjælpsom, høflig, intelligent, logisk, lydig, modig, opfindsom, ordentlig, parat til at tilgive, selvdisciplineret, selvstændig og ærlig. De repræsenterer de handlinger eller den adfærd, mennesket anvender for at nå sine mål.

Rokeach peger på, at det totale antal af terminale værdier hos et menneske ikke nødvendigvis er det samme som det totale antal af instrumentale værdier hos det samme menneske, samt at der er afhængighed mellem de terminale og de instrumentale værdier.

Inden for de terminale værdier skelner Rokeach mellem de sociale og de personlige værdier. Værdier kommer ikke alene til udtryk i det enkelte menneskes mål for sin tilværelse eller i den adfærd eller handling, det enkelte menneske anvender, men værdierne kommer også til udtryk i samfundet eller i gruppen som sociale værdier.

Som et eksempel på hvordan Rokeachs værdikategorier er blevet anvendt i empiriske studier gengives her en undersøgelse af folkeskolelæreres værdiprioriteringer i perioden 1985 – 1991, hentet fra Zøllner (2000):

*900 folkeskolelæreres værdiprioritering 1985-1991*

<b><i>Terminale værdier</i></b>	<b><i>Instrumentale værdier</i></b>
1. Kærlighed	1. Ærlig
2. Indre ligevægt	2. Evne til at elske
3. Fred i verden	3. Ansvarsfuld
4. Tryghed i familien	4. Hjælpsom
5. Selvrespekt	5. Selvstændig
6. Venskab	6. Parat til at tilgive
7. Frihed	7. Fordomsfri
8. Et spændende liv	8. Opfindsom
9. Lighed	9. Modig
10. Visdom	10. Glad
11. Lykke	11. Intelligent
12. Opnå resultater	12. Selvdisciplineret
13. En skøn verden	13. Dygtig
14. Et behageligt liv	14. Logisk
15. Et fornøjeligt liv	15. Ordentlig
16. Social anerkendelse	16. Høflig
17. National sikkerhed	17. Fremadstræbende
18. Frelse	18. Lydig

Denne gennemgang af Rokeach er baseret på Zøllner (Zøllner 2000).

Værdibegrebet anvendes ofte til at beskrive personlige ønsker og forhåbninger. Værdi forstås her som en *subjektiv opfattelse af en objektiv virkelighed*. Værdi fungerer her som en slags filter der er med til at forme den måde vi forstår vores omverden på. ”Subjektiv” er ikke blot en ”individuel præference”, men kan forstås mere grundlæggende som de værdier, der skaber det enkelte menneskes personlighed, livssyn og eksistensopfattelse. Dette beskrives i den eksistentialistiske filosofi som en søgen efter mening i menneskets liv (Rendtorff 1998). Solidaritet, frihed, lige muligheder osv. er eksempler på værdiudtryk, hvis konkrete indhold påvirker det enkelte menneskes handlinger, krav og forventninger til verden. I forlængelse heraf kan værdier forstås som en række dimensioner ved en fælles virkelighed i grupper, institutioner eller samfundet som helhed. I mange tilfælde bliver individets værdier

til i samspillet med andre mennesker i forskellige livsformer og andre sammenhænge, fx arbejdsliv, hvor mennesker lever og virker sammen.

I bredere forstand udtrykker værdier grundantagelser ved forskellige verdensopfattelser og livssyn. Man taler fx om de grundlæggende værdier i den danske kulturtradition eller i velfærdsstatens hensyn til beskyttelse af de svageste i samfundet. Ligeledes kan man tale om en virksomheds basale forretningsværdier eller fagbevægelsens grundlæggende værdier. I disse sammenhænge er det karakteristisk, at værdier fremtræder som målestokke for at tilskrive positive eller negative evalueringer til et sagsforhold i verden. En mere almen definition af værdibegrebet kunne derfor være, at værdier er standarder, som danner grundlag for vurderinger af faktiske sagsforhold som værende gode eller dårlige.

## Analyse af værdier

En vej til bedre at forstå, hvad værdier kan være er at analysere forskellige former for værdier og værdikonflikter. Hvad mener vi for eksempel med, at der skal være lige muligheder uanset køn? At alle skal have samme adgang til jobmuligheder og uddannelsesmuligheder? At både mænd og kvinder skal have samme ret til at holde barselsorlov – eller skal det faktisk være en pligt? Hvad mener vi med, at vores produktion skal være bæredygtig? Vil det sige, at den skal være profitabel, så virksomheden kan overleve, eller at den skal være miljørigtig? Her bliver det klart, at vi først bliver rigtig bevidste om vores værdier, når vi stiller spørgsmål ved dem. Vi bliver pludselig tvunget til at vurdere grundlaget for vores handlinger, og hvorfor vi handler, som vi gør. Når det sker, bliver vi tvunget til at tage stilling til vores værdier, og spørgsmålet melder sig, om der er noget, som vi betragter som "godt i sig selv" uafhængigt af andre forhold. Hvis vi bliver i stand til at identificere en sådan "værdi i sig selv" bliver det klart, at en sådan bør være efterstræbelsesværdig både i vores egen tilværelse og i vores liv i organisationer.

Selvom vi gerne vil finde noget, der har værdi i sig selv, bliver vi imidlertid også klar over, at dette kan være vanskeligt at definere, og at forskellige grupper og mennesker, afhængigt af deres øvrige verdensbillede, kan have mange forskellige opfattelser af "værdi i sig selv". I praksis bliver værdiafklaring derfor ofte præget af en pluralistisk opfattelse af værdier, hvor det hurtigt bliver klart, at forskellige mennesker og organisationer har forskellige opfattelser af værdier, der afhænger af specifikke forhold og omstændigheder. Samtidig kan vi ikke komme uden om, at der inden for forskellige institutioner og kultur findes mange forskellige former for værdier: Økonomiske værdier, retslige værdier, politiske værdier og etiske værdier. Selvom de i meget få tilfælde virkelig kan siges at have karakter af at udtrykke "værdi i sig selv", påvirker alle disse værdier virksomheders handlemåder.

Man kan derfor sige, at konkrete virksomheder er præget af mange forskellige værdier, der påvirker deres historiske, kulturelle karakter og udseende. Ligesom

samfundet udgør en mangfoldighed af værdier, der af forskellige grupper opfattes som mere eller mindre ”hellige” eller vigtige består virksomheden af mange forskellige værdier, der karakteriserer dens forhold til omverdenen. Alle virksomhedens medlemmer, både ledere og medarbejdere, er med til at forme disse værdier. Derfor har værdier i virksomheder både en beskrivende og en foreskrivende funktion.

Den *beskrivende rolle* handler om at blive klar på, hvad det er man står for som virksomhed – at beskrive værdierne. Derigennem sender man signal om hvad andre, fx kunder, medborgere og leverandører, kan forvente af en: Hvad kan man internt forvente af hinanden, fx i forhold til kompetenceudvikling, udvikling og sikring af arbejdsmiljø, ledelsespraksis osv.? Den *foreskrivende rolle* handler om, hvad man bør gøre. ”Vi *bør* som virksomhed sikre, at medarbejdere kan fastholdes i virksomheden”; ”vi vil være blandt de bedste i en arbejdsmiljømæssig sammenhæng” osv. Som det fremgår, er det vanskeligt helt at adskille det beskrivende fra det foreskrivende. Når en virksomhed beskriver arbejdsmiljø eller social ansvarlighed som værdi, så har virksomheden også allerede stillet sig selv som opgave, at foretage sig noget på området. Man kan derfor ikke adskille værdi-beskrivelse fra kendsgerninger om, hvordan der handles. Værdier handles og praktiseres hver dag og påvirker beslutninger i forskellige institutioner. Derfor er de både fakta og normer. De udtrykker aktørers implicite, dvs. ikke udtalte og udtalte forestillinger, der motiverer disse aktører til at forfølge eller handle i forhold til specifikke mål. Værdier har derfor flere måder, hvorpå de får indflydelse på virksomhedens medlemmer. Den ene er en *erkendelsesmæssig eller kognitiv*. Her oplever man, hvordan kolleger og ledere praktiserer værdier og taler om dem. Man tilegner sig værdierne som tankestrukturer, og de former så den måde man tænker værdierne på. Derigennem formes ens egen måde at handle på. Den anden er en *normativ indflydelse*, hvor man påvirkes af forskellige personer og grupper i omgivelserne, fx kolleger og ledere, gennem deres ytringer om hvad man *bør* gøre.

Værdier har dermed både en psykologisk og en sociologisk betydning. De fungerer som grundlag for verdensopfattelser og overbevisninger i forskellige typer af kulturer, fx virksomhedskulturer (Schein 1994). Værdierne bliver grundlag for individernes dømmekraft. De fungerer som standarder, der bestemmer adfærd og opførsel blandt medarbejdere og ledere i virksomheden. Samtidig bliver værdierne indskrevet i de synlige aspekter af virksomhedskulturen. For eksempel kan bygningernes æstetiske udtryk underbygge alt mellem storslået ødselhed eller sparsom effektivitet. Traditioner for omgang mellem medarbejderne kan ses i fx kantine ved frokosttid eller ved om topledelsens dør altid er lukket og placeret øverst oppe. Det er ”virksomhedens mening” der bliver udtrykt gennem disse såkaldte ”kreationer” og ”artefakter” (Schein 1994).

Samtidig bidrager virksomhedens medlemmer i kraft af deres opførsel og værditolkninger til at fastholde en vis helhed i virksomheden. Denne helhed

bestemmes af en mere eller mindre udtalt kultur og tradition. Disse kulturformer påvirker og skaber de menneskelige erfaringer og de enkelte individers opfattelser af det gode liv i virksomheden. Værdierne bliver en del af virksomhedskulturen. Der findes altså ikke en værdi i sig selv, der er uafhængig af den konkrete kulturelle virksomhedssammenhæng. I virksomheden har værdierne både en subjektiv og en objektiv betydning.

I forlængelse heraf bør formuleringen af virksomhedens arbejde med værdier – gennem fx politik, virksomhedsetik og værdiledelse – tage udgangspunkt i den beskrivende kortlægning af specifikke værdier i virksomheder på forskellige niveauer. Men det er ikke nok. At arbejde med værdier i arbejdslivet handler også om at vurdere værdiernes konkrete funktion og betydning i hverdagen. Derfor har arbejdet med værdier i arbejdslivet en dobbelt opgave:

- at identificere virksomheders værdier, der udtrykkes i ord og i handling
- at evaluere og bedømme disse værdier med henblik på at udvikle en formel prioritering af virksomhedens centrale værdier.

## **Værdier, værdiledelse og værdikodekser**

Analysen af værdier i arbejdslivet kan bruges som grundlag for værdibaseret ledelse. Menneskets adfærd og værdier i arbejdet forandrer sig over tid. I moderniteten er mennesket blevet mere refleksiv om sine værdier, så arbejdet handler ikke kun om at tjene penge og få velfærd og tryghed, men også om værdier og selvudfoldelse og selvrealisering. Arbejdet tillægges ikke længere så stor værdi for materiel sikkerhed, men det er blevet vigtigere for personlig udvikling og kreativ forandring (Christensen 2002). En vigtig værdi på den moderne arbejdsplads er muligheden for at realisere sig selv, at blive mere uddannet og kvalificere sig bedre. De nye værdier på arbejdspladsen er ansvar og selvrealisering og det gælder om at tilfredsstille sine egne behov for at virkeliggøre sig selv (Christensen 2002, s. 138). I forlængelse af den engelske sociolog Anthony Giddens kan man sige, at moderniteten er blevet selv-refleksiv, og at værdier og værdiorienteringer er en del af denne proces af selvudfoldelse. Det gælder også i arbejdslivet (Giddens 1995).

Ved siden af dette behov for selvrealisering i arbejdet kan vi også observere, at forholdet til arbejdet har forandret sig med hensyn til, hvad man egentlig stiller op til. Når arbejdet ikke længere er så nødvendigt for at overleve, kan man stille større moralske krav til arbejdspladsen og virksomhederne. Det er de færreste, der virkelig vil arbejde i virksomheder, der groft krænker miljøet eller menneskerettigheder. Medarbejdernes værdier handler også om at føle sig værdig og have høj personlig integritet på jobbet. Arbejdstagerne vurderer ikke kun virksomhederne og de offentlige organisationer og institutioner ud fra muligheden for økonomisk indtjening, men også ud fra, om de kan leve op til de normer, som værdsættes af den enkelte medarbejder.



Vi kan anskue udbredelsen af værdibaseret ledelse i dette perspektiv. Her drejer det sig bl.a. netop om at skabe muligheder for individets selvrealisering i virksomheden og forbedre virksomhedens etik og moral. Men det drejer sig også om at få individerne mere motiveret for deres arbejde. Værdiledelse handler om at integrere individ og organisation på en måde, der er berigende for begge parter, så de bliver mere bevidste om værdierne i arbejdslivet (Driscoll and Hoffman 2000). Et velfungerende værdikodeks i en organisation bliver en naturlig del af kulturen i organisationen. Værdierne bliver også indre værdier, en personlig værdistandard, der kommer til at styre individernes adfærd.

Værdibaseret ledelse kan betragtes som et forsøg på at udvikle arbejdets værdier i form af forskellige former for værdistatements, etiske kodekser og principper, der tilpasses den enkelte organisation. Disse værdier skal på en gang afspejle organisationens mål og de værdier, som medarbejderne sætter højt. Værdibaseret ledelse kan, som vi vender tilbage til, have mange forskellige former. Den kan bestå af en værdierklæring med nogle fine ord, men også tage form af et detaljeret sæt regler og komplicerede rapporteringsmekanismer.

Initiativet til værdibaseret ledelse kan ses som en bestræbelse på at skabe en kollektiv identitet for organisationen, der skaber mulighed for, at medarbejderne bedre kan realisere sig selv i arbejdslivet. På denne måde dannes en selvbevidsthed i organisationen. Dette skaber organisationens virksomhedskultur. Organisationens ledelse og medarbejdere er orienteret hen imod viden om virksomhedens indre og ydre aspekter. For at befordre medarbejdernes værdier bør værdiprogrammerne være baseret på medarbejdernes engagement for organisationens værdier og som afspejler medarbejdernes forskellige værdier. Dette skulle hjælpe til medarbejdernes engagement for deres egne værdier og for at udvikle værdierne i organisationen (Driscoll and Hoffman 2000, s. 58-59).

I denne sammenhæng er det også vigtigt, at værdier udvikles i forbindelse med en dialog med virksomhedens vigtigste interessenter. Dette har ikke mindst været et omdrejningspunkt i diskussion om værdibaseret ledelse i de senere år. En undersøgelse foretaget af Mette Morsing i 2001 viste, at værdier virkelig var på tapetet (Morsing 2001). Men også at det stort set var de samme værdier, der gik igen. Dette har blandt andet afstedkommet en debat – som vi vender tilbage til – om hvorvidt værdierne er indholdstomme floskler.

Derfor synes der også at blive sat fokus på, hvordan dialogen med interessenterne har en fremtrædende betydning for forbedring af organisationens kultur. Etik i organisationen kan igennem dialogen bidrage til at forbedre viden, refleksion og forståelse for konkret udvikling af den moralske dimension i organisationen. Værdiprogrammet kan blive videreført med et program for træning og forbedring af de værdimæssige refleksionsmuligheder blandt organisationens medlemmer.

Man kan endvidere fremhæve, at et vigtigt resultat af virksomhedens arbejde med værdibaseret ledelse kan være forbedring af evnen til etisk refleksion hos medarbejdere og hos andre medlemmer af organisationen. En værdiprocess sikrer, at organisationen danner en etisk kultur igennem bestræbelserne på selvrefleksion og læring. Institutionaliseringen af en kultur af fælles værdier gør, at medarbejderne bliver mere engagerede i aktiviteter og mål i organisationen. Men en sådan læringsproces er ikke nødvendigvis det eneste, der bør gøres. Et værdiprogram omfatter også procedurer for evaluering, rapportering og regnskab. Disse evalueringer kan betragtes som lige så vigtige som virksomhedens økonomiske regnskaber. Regnskaber medvirker til at formalisere den etiske kultur i virksomheden.

## **Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet - perspektiver for medarbejderne**

Vi kan altså konkludere, at værdier i relation til arbejdslivet dækker over mange forskellige ting. Der kan i flæng nævnes etik, miljø, socialt ansvar, mangfoldighed, værdibaseret ledelse. Disse områder har alle betydning for fokus på medarbejdernes værdier i arbejdslivet. Værdier i arbejdslivet handler både om medarbejderens selvrealisering og krav til virksomhedens moral. Af værdibegrebets mange betydninger kan vi fremhæve, at det omfatter noget grundlæggende og fundamentalt ved menneskets arbejdsliv og meningen med virksomheden. En central mangel ved forskningen er, at den har været koncentreret omkring de ledelsesmæssige perspektiver. Temaet om værdier i arbejdslivet rejser spørgsmålet om medarbejdernes værdier. Ud fra dette perspektiv handler værdier ikke kun om at finde alternativer til hierarkisk styring, men også om hvordan medarbejderne kan få reel indflydelse på arbejdsprocessen og medvirke til at gøre deres arbejdsplads til et meningsfuldt sted at være. I dag oplever virksomhederne medarbejderne som kritiske og engagerede i debatten, og retorikken om værdier er ikke bare flotte ord, men de tages mange gange på ordet af medarbejderne i virksomhedens daglige virke. En central pointe er derfor at ensretning ved hjælp af værdier ikke er vejen frem. Derimod er en dialog omkring værdierne og løsningen af de dilemmaer og konflikter som nødvendigvis opstår et potentiale for udvikling af virksomheden. Det forudsætter kompetente ledere og kompetente medarbejdere.

## Kapitel 2: Strømninger i værdiforskningen

I dette kapitel ser vi på strømninger i værdiforskning gennem tiden. Vi indleder med et historisk perspektiv under overskriften *Da værdier kom på tale*. I afsnittet fokuseres på hvordan værdier historisk udvikler sig fra at have været uudtalte i forskningen til at blive gjort til genstand for egentlig forskningsmæssig fokus. Det står imidlertid klart, at genstandsfeltet primært er, hvordan værdier kan anvendes i relation til ledelse og regulering af medarbejderes adfærd. Værdis rolle i arbejdslivet synes primært at have spillet en rolle i relation til, hvordan medarbejdere motiveres. Kapitlets anden del, *Tendenser og perspektiver i dansk forskning*, sætter fokus på udvalgte dele af den danske forskning i de senere år. Også her synes at have været en udpræget fokus på værdier i forhold til ledelse. To centrale bidrag til at kortlægge forskellige strategier for værdiledelse bruges som ramme for at formulere fire markant forskellige strategier i forhold til værdiledelse. Det fremhæves, at to af disse strategier er centrale for arbejdet med værdier i arbejdet: Fællesskab og dialogstrategien og Demokrati og kritikstrategien.

### Da værdier kom på tale

Max Weber (1864-1920) var en tysk økonom og sociolog, der i værket *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd* udviklede en teori om, at den vestlige verdens kapitalisme var blevet markant formet af den protestantiske etik (Weber 1995). Weber's pointe var at den protestantiske etik havde ført til en radikal ændring af den traditionelle arbejdsetik, hvor man arbejdede for at opretholde livet. Det betød, at man kunne holde op med at arbejde, når man havde fået de nødvendige ting til at opretholde livet. Den kaldsbaserede arbejdsetik betød derimod, at arbejdet blev opfattet som et kald – en pligt over for gud. Det vil sige, at man fortsatte med at arbejde også efter at man havde fået nok til at opretholde livet. Den kaldsbaserede arbejdsetik anså Weber for én af grundpillerne i den vesteuropæiske kapitalisme.

Arbejdslivet var altså i den grad drevet af værdier, som knyttede sig til arbejdsetikken. Værdier var imidlertid ikke til genstand for diskussion eller i fokus som en måde, hvorpå man kunne regulere adfærd. Ifølge den kaldsbaserede arbejdsetik var arbejdet en værdi i sig selv. I de seneste år har der været en fornyet diskussion om, hvilke ændringer der er sket i arbejdsetikken, og værdierne flytter sig i denne sammenhæng fra at være noget indre og uudtalt til at blive til genstand for stigende opmærksomhed. Først var der i 1980'erne og i 1990'erne en diskussion om arbejdets faldende betydning. I de senere år er det derimod i stigende grad påpeget, at den protestantiske arbejdsetik måske er genopstået i en ny form med team- og projektbaserede arbejdsformer som de former, der bedst udtrykker den nye måde at arbejde på. Her har den kaldsbaserede arbejdsetik udviklet sig til at blive et centralt middel til selvrealisering. Vi arbejder ikke længere for gud, men for

vores egen selvrealisering (Furnham 1990; Bovbjerg 2003). Og her bliver værdier et centralt pejlemærke.

I begyndelsen af det sidste århundrede fremførte Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sine tanker og metoder om videnskabelig ledelse. Disse er også kendte under navnet Scientific Management eller taylorisme. Filosofien bygger på, at der etableres en snæver byttehandel mellem ledelse og medarbejdere, hvor arbejdskraft byttes for løn. Sjælen efterlades derhjemme. Værdier er ikke genstand for diskussion i forhold til, hvordan medarbejderne motiveres. Arbejdet tilrettelægges efter strengt videnskabelige metoder, hvor fokus er på effektivitet. Værdier synes ikke at blive diskuteret i dette perspektiv, når der ses bort fra økonomiske værdier (Mac 2003).

Imidlertid blev det efterhånden klart, at medarbejdere motiveres af andre incitamenter end strengt økonomiske. Elton Mayo (1880-1949) bliver ofte beskrevet som eksponent for fremvæksten af det, som går under navnet *human relation*-bevægelsen. Gennem studier, der blev gennemført på Western Electric Company's Hawthorne-fabrikker uden for Chicago i slutningen af 1920'erne, blev det tydeligt, at det langt fra alene er økonomiske incitamenter, men i høj grad sociale faktorer, som spiller ind. Selv om Mayos rolle er omdiskuteret, ligesom fortolkningerne af eksperimenterne (Scheuer 1999), så er der ingen tvivl om, at de har fået en stor betydning for måden at tænke organisation og ledelse på. Der var ikke fokus på værdier, men på hvordan forskellige menneskelige faktorer spiller en rolle. Der åbnes stille og roligt op for, at andre værdier end strengt økonomiske bliver sat på dagsordenen.

Strømningen blev også underbygget af arbejdspsykologen Frederick Herzberg (1923-2000) (Herzberg 1957). Han udviklede på baggrund af undersøgelse på arbejdspladser en teori om faktorer, der påvirker jobtilfredshed og motivation. Herzberg satte heller ikke egentlig fokus på værdier, men bidrog til at udvikle perspektiver, som senere ofte fremhæves som væsentlige værdier. Mange af de faktorer som Herzberg satte fokus på indgår i dag i virksomheders arbejde med værdier (se skema). Herzbergs teori kaldes undertiden to-faktor-teori, fordi han skelnede mellem motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer (hygiejnefaktorer). Motivationsfaktorer havde direkte indflydelse på motivationen. Det var fx præstation, meningsfyldt arbejde, vækst, indflydelse, og anerkendelse. Ifølge Herzberg var disse mere grundlæggende og havde indflydelse på lang sigt. Elementer som ofte optræder i de senere diskussioner om værdier i arbejdet. Heroverfor stod så de faktorer, som ifølge Herzberg ikke var direkte motiverende, men som havde indflydelse på tilfredshed i arbejdet. Det var faktorer som løn, jobsikkerhed, personalepolitik, ledelsessystemer, personalegoder og interpersonelle relationer. Disse faktorer er mere kortsigtede og optræder også undertiden i de senere diskussioner om værdier i arbejdet. Men de har ofte en mere instrumentel karakter.

Tilfredsheds- eller motivationsfaktorer	Vedligeholdelsesfaktorer
Meningsfyldt arbejde	Løn
Anerkendelse	Personalepolitik
Præstation	Ledelsessystem
Indflydelse	Personalegoder
Avancement	Interpersonelle relationer

I løbet af 80'erne kommer værdier til at spille en større rolle i teorier om organisation og ledelse. En eksponent for denne udvikling er Edgar Schein (f 1928), som er kendt for sin teori om organisationskultur (Schein 1994). Her træder værdierne i karakter. Kulturen – og de værdier, som denne er bærer af – kan identificeres på forskellige niveauer. Organisationens kultur er et af de mest vanskelige elementer ved en organisation at forandre. Produktionslayout, belønningssystemer, det formelle hierarki osv. er langt nemmere at forandre.

Organisationer kan deles i tre erkendelsesmæssige lag, hvor det første er det umiddelbart synlige. Her er tale om bygninger, produktionslayout og faciliteter, og de synlige måder, hvorpå anerkendelse og belønning uddeles. I dette lag findes også den måde, hvorpå medarbejdere og ledere omgås hinanden og deres eksterne omgivelser. Det næste lag handler om den formaliserede kultur som fx. kommer til udtryk gennem virksomhedens målsætning, mission og værdigrundlag. De er ofte tydeligt udtrykte, ligesom de værdier, som organisationen fremhæver. Dette niveau kan også observeres i den daglige omgang mellem medarbejdere og ledere – ligesom de kan undersøges gennem deltagelse og observation.

På det tredje niveau findes organisationens tavse antagelser. Det er kulturens elementer, som ikke umiddelbart kan observeres i den daglige omgang mellem fx medarbejdere og ledelse. Det er også de elementer, som ofte er et tabu og som der ikke bliver stillet spørgsmål ved. Det er altså de udtalte regler, som er hinsides det bevidste. Dem som har organisatorisk erfaring behersker disse uformelle regler og der er en tendens til, at de bliver bedst integreret i organisationen. De gør de tavse antagelser til den måde de selv arbejder efter, og bidrager derigennem til at gøre dem usynlige. Det er i dette lag, at organisationens helt grundlæggende værdier findes. Der kan identificeres værdier i de andre lag, men disse er ofte rationaliseringer af de mere dybe værdier, som skal forstås og erkendes, hvis man virkelig skal skabe organisatorisk forandring. I litteraturen om organisationskultur skelnes der mellem forskellen mellem kultur som noget der kan styres, og kultur som noget organisationer er. Denne skelnen er også relevant, når vi ser på værdierne: Værdier er noget virksomheden praktiserer og er. Spørgsmålet er så, om man kan anvende værdierne til at skabe og styre organisationen?

Som det fremgik af vores diskussion af forholdet mellem etik og værdier i foregående afsnit har diskussionen om værdier og kultur for alvor udviklet sig inden

for debatten om virksomhedsetik (Business ethics). Virksomhedsetikerne er handlingsrettede og mener, at det er muligt at forandre virksomhedskulturen ved hjælp af etiske forskrifter og kodekser for værdiledelse. Ifølge dette synspunkt handler forskning i værdier i arbejdslivet ikke kun om at beskrive virksomhedskulturen, men også om at forandre den til det bedre.

Værdierne har som hos Schein også spillet en stor rolle for forskning omkring, hvordan medarbejdere og organisationer lærer. Særligt har Chris Argyris (f 1923) nogle perspektiver, der minder om Scheins omkring kulturens grundlæggende og tavse sider. Argyris peger på, at medarbejdere og ledere ofte siger noget andet end det de gør. Dette forekommer måske lidt banalt, men problemet er ofte, at man ikke selv er klar over det. Man tror faktisk på, at man gør som man siger. Argyris opererer med to modeller for handling (handlingsteorier). Den ene model baserer sig på den ideale model, som de fleste siger de praktiserer, man er åben for kritik, forsøger at imødekomme den ved at rette eventuelle fejl osv. Problemet er, at man praktiserer den anden handlingsmodel: man forsvarer sig, går i defensiven osv.

Hvis individer og i særdeleshed en organisation skal lære, så skal den være åben for at erkende forskellen mellem disse to perspektiver. På den måde kan en virksomhed opnå et højere læringspotentiale. Den traditionelle handlingsteori gør, at man højest retter de mest åbenlyse fejl. Hvis en virksomhed kritiseres for at bryde nogle miljøregler, så vil den forsvare sig, men rette det helt konkrete problem, så det ikke gentager sig. Dette kaldes *single loop læring*. Hvis virksomheden derimod erkender, at der kan være tale om et problem, som har at gøre med virksomhedens mere grundlæggende værdier, så vil virksomheden gå ned bag om disse grundlæggende værdier. Der stilles spørgsmålstejn ved, om der bør ske nogle kulturelle ændringer som kan bidrage til at forebygge, at noget lignende kan ske i fremtiden. I det tilfælde kommer man nærmere det som kaldes *dobbelt loop læring*.

Et nyere bidrag til empirisk analyse af værdier er de franske sociologer Luc Boltanski and Laurent Thévenot's beskrivelse af seks værdisystemer, eller som de selv kalder dem 'retfærdiggørelsesverdener' (Boltanski and Thévenot 1991). På basis af empiriske studier, bl.a. i virksomheder, finder Boltanski og Thévenot seks idealtypiske retfærdiggørelsesformer, hver især knyttet til en værdi, inspirationsverdenen, den hjemlige verden, opinionsverdenen, den offentlige verden, markedsverdenen og produktionsverdenen. En sammenfatning af forskelle mellem disse værdisystemer vises nedenfor.

Det er en central pointe, at virksomheder grundlæggende er gennemsyret af alle disse forskellige værdisystemer, ofte med forskellig vægt i forskellige dele af virksomheden. Boltanski og Thévenot argumenterer for, at vi i forskellige sammenhænge i hverdagen anvender forskellige retfærdiggørelsesformer, når vi skifter fra en situation til en anden i virksomheden. Denne pointe demonstreres ved

at analysere, hvordan der trækkes på forskellige værdisystemer i forskellige sammenhænge i virksomheden: Kreativitetsudvikling (inspirationsverdenen), forfremmelse (den hjemlige verden), PR-principper og teknikker (opinionsverdenen), fagforeningstekster om valg af tillidsrepræsentanter (den offentlige verden), virksomhedsøkonomi (markedsverdenen) og relationen mellem arbejdsforhold og produktivitet (produktionsverdenen).

### Seks værdisystemer/retfærdiggørelsesverdener ifølge Boltanski og Thévenot

	<i>Inspiration</i>	<i>Familie</i>	<i>Opinion</i>	<i>Borgerlig</i>	<i>Marked</i>	<i>Produktion</i>
<b>Evalue-ringsmåde (værdi)</b>	Elegance, kreativitet	Omdømme, agtelse	Berømmelse	Kollektive interesser	Pris	Produktivitet, effektivitet
<b>Form af relevant information</b>	Følelsesmæssig	Mundtlig, eksemplarisk, anekdotisk	Semiotisk	Formel, officiel	Monetær	Målbare kriterier, statistik
<b>Elementær relation</b>	Passion	Tillid	Anerkendelse	Solidaritet	Bytte	Funktionel relation
<b>Kvalifikation</b>	Kreativitet, genialitet	Autoritet	Berømthed	Lighed	Behov, købekraft	Professionel kompetence og ekspertise

Kilde: (Boltanski and Thévenot 1999, p. 368)

Ifølge Boltanski og Thévenot vil konflikter på arbejdspladsen oftest være baseret på, at forskellige medarbejdere, ofte ubevidst, trækker på vidt forskellige værdisystemer, når de vurderer de samme forhold. Denne tilgang fremhæves således værdiernes pluralisme. Det er en central pointe, at samarbejdet i organisationer vil fungere bedre, jo større kompetence de enkelte medarbejdere har til at bevæge sig relativt frit mellem disse forskellige værdisystemer. Dermed forstår de, at andre anvender andre værdier i deres vurdering af en konkret situation.

Inden for ledelsesteori findes en strømning af forskellige bidrag, hvor værdier står helt centralt (Hersey, P. og Blanchard 1969) (Bass and Avolio 1993; Pruzan 1998). Sammenfattende for disse er, at de i forskellig grad anlægger en tilnærmelsesvis spiritualistisk tilgang til at forstå en leders og ledelses rolle og funktion. Lederen – eller ledelsen – skal udleve værdierne og gå foran. Karakteristisk for en næsten religiøs forståelse er det da også, at lederen gennem udlevelse af visioner og værdier opnå at blive ”fulgt”. Man følger sin leder. Lederskab er funderet på lederens moralske karakter og de etiske værdier, som er indlejret i lederens visioner og program samt i den måde han eller hun praktiserer sin mission. Herhjemme kendes tilgangen primært gennem den tidligere professor ved Copenhagen Business School, CBS, Peter Pruzan, der grundlæggende antager, at mennesker er i besiddelse af menneskelige ressourcer, som ikke bliver udfriet i dagens virksomheder bl.a. som et resultat af bureaukrati og uhensigtsmæssige tilgange til at organisere og lede på – blandt andet under indflydelse af traditionelle styrings- og hierarkiske tilgange. Stærke visioner og karismatiske ledere har muligheden for at understøtte en vækst

blandt medarbejdere og andre ledere, som sikrer at både det enkelte individ og organisationen vinder.

Som vi kom ind på i forrige kapitels diskussion af sammenhængen mellem værdier og etik, har diskussionen om værdier i arbejdslivet siden slutningen af 80'erne i særlig grad hængt sammen med spørgsmålet om virksomheders sociale ansvar og legitime rolle i samfundet. "Corporate Social Responsibility" er centralt i mange europæiske og amerikanske virksomheders arbejde med værdier og værdibaseret ledelse (Buhmann and Rendtorff 2005). Her diskuteres centrale begreber som profit, organisation, interessenter, ledelse, mv. ud fra perspektivet med virksomhedens forpligtelser over for samfundet i centrum. Man kan sige, at det er virksomhedens demokratiske legitimitet, dvs. dens almindelige moralske integritet og dens gode omverdensrelationer, der står på spil. Ansvar betyder, at man føler sig moralsk og juridisk forpligtet på sine egne handlinger. Man kan operere med mange forskellige typer af ansvar og forskellige bærere af ansvaret, hvilket komplicerer diskussionen. Her kan nævnes firmaets chef, de ansatte og ikke mindst virksomheden i sig selv som en kollektiv enhed, der handler i samfundet. Disse brudflader bliver fx også tydelige, når mangfoldighed i arbejdslivet sættes på dagsordenen (Hagedorn-Rasmussen and Kamp 2003; Luring 2005), at der skal være en mangfoldig arbejdskraft, som afspejler det omkringliggende samfund synes, ud fra en retfærdighedsmæssig og moralsk betragtning, rimelig. Men hvem har ansvaret – og hvor langt skal virksomheden som enhed gå for at sikre dette?

Indholdet af det sociale ansvar varierer også (Buhmann and Rendtorff 2005). Der kan fx peges på følgende dimensioner:

1. Økonomisk ansvar. Virksomheden skal producere varer, der kan købes og sælges til profit på et marked. Dette er ansvarets strategiske dimension, der beskrives af Milton Friedman, som er den mest ihærdige repræsentant for den traditionelle "egoistiske" opfattelse af virksomhedens økonomi, når han paradoksalt nok hævder, at "The Social Responsibility of the Firm is to increase its profit" (Friedman 1970). En opfattelse, der overskrides, eftersom vi her præsenterer et langt mere omfattende fællesskabsorienteret syn på ansvaret.
2. Juridisk ansvar. Virksomheden har et ansvar for at følge samfundets retsregler og sine egne retslige forpligtelser. Det gælder om at adlyde retsregler på alle samfundets niveauer, statsligt, regionalt og internationalt.
3. På denne baggrund kan vi så definere virksomhedens etiske ansvar, der på den ene side går ud over virksomhedens økonomisk, juridiske ansvar, men som samtidig udgør den institutionelle forudsætning for den korrekte udøvelse af disse ansvarsområder. Det etiske ansvar indebærer respekten for almindelige etiske regler og principper og får sin legitimitet ud fra hensynet til principper som "fair ligebehandling", respekt for værdighed, integritet mv.



4. Endvidere kan der nævnes en fjerde type af ansvar, der udtrykker sig i virksomhedens filantropiske adfærd i tilfælde af succes. Denne type ansvar er motiveret af samfundets forventninger om, at virksomheden agerer som et fuldt medlem af fællesskabet, der handler til det fælles gode. Dette betyder, at virksomheder, der har succes bidrager til det fælles bedste ved at give generøse gaver til samfundet (Buhmann and Rendtorff 2005).
5. I dansk sammenhæng kan fagbevægelsens fokus på det udviklende arbejde som en konsekvens af virksomhedens samfundsengagement for sine interessenter nævnes som en femte dimension af det sociale ansvar. Når man taler om værdier i arbejdslivet henviser man jo bl.a. til en søgen efter mening med arbejdet, anerkendelse på arbejdspladsen osv. Fagbevægelsens arbejde omkring Det Udviklende Arbejde, DUA, og Den Bæredygtige Arbejdsplads, DBA, som inddrager de miljømæssige aspekter, har taget udgangspunkt i arbejdslivet og har berørt værdimæssige aspekter. Disse begreber har også været udviklet gennem forskningsmæssige perspektiver (Hvid 1998; Hvid 1999; Lund 2004). Selv om det i høj grad berører værdimæssige betragtninger, er det dog sjældent koblet *direkte* til værdibegrebet.

## Tendenser og perspektiver i dansk forskning

Hvis vi forlader de brede linjer og ser lidt nærmere på den seneste danske forskning i værdier i virksomheder koncentrerer denne især omkring tre centre. Det gælder CREDO ved institut for Organisation og Ledelse på Handelshøjskolen i Aarhus<sup>1</sup>, Center for Corporate Values ved CBS<sup>2</sup> og Center for Værdier i Virksomheder ved Roskilde Universitetscenter<sup>3</sup>. Hertil kommer også forskningsprojekter, som ikke er direkte knyttet til disse centre. Der refereres undertiden til miljøerne som skoler. Her tilskrives CBS at være fortalere for, at værdierne udvikles i dialog med interessenterne. Overfor denne forståelse peger forskningsmiljøet i Århus på det modsatte. Ledelsen skal ikke gøre sine værdier eksplicitte. I stedet skal ledelsen gøre sig sine værdier bevidste og handle på baggrund af disse (Petersen 2004). Det sidste perspektiv anføres også i andre sammenhænge, hvor overvejelserne går på, at den stigende fokus på etiske programmer i virkeligheden gør etikken udvendig og dermed medfører en reduceret etisk refleksion (Kjonstad og 1995; Willmott 1998).

Ved et lidt nærmere eftersyn viser det sig, at de enkelte forskningsmiljøer repræsenterer forskellige indgangsvinkler både hvad angår teoretiske og metodiske indgangsvinkler. Især findes der en række forskellige tilgange på CBS, der spænder fra fokus på lederskab og spiritualitet, som fx Peter Pruzan omtalt ovenfor, over

---

<sup>1</sup> Centre for Research in Ethics and Decision-making in Organizations.  
<http://www.org.hha.dk/org/credo/default.html>

<sup>2</sup> [http://www.cbs.dk/forskning\\_viden/fakulteter\\_institutter\\_centre/institutter/oekonomi/cvr](http://www.cbs.dk/forskning_viden/fakulteter_institutter_centre/institutter/oekonomi/cvr)

<sup>3</sup> <http://www.viv.ruc.dk/>

Thorbjörn Meyer's arbejde med Dialogos som et praktisk værktøj til arbejdet med værdier (som vi beskriver lidt nærmere i kapitel 3) (Meyer and Arentsen 1997) til perspektiver, som forholder sig kritisk til værdiledelse, som Ole Thyssen's Luhmann-inspirerede forståelse og Karen Lisa Salamon's diskussion af de ny-religiøse elementer i arbejdet med værdier (Salamon 2000; Salamon 2000). En kritisk indgangsvinkel, som fremsættes fra adskillige sider (som vi beskriver nærmere i kapitel 4) og som peger på, hvordan værdier stiller krav om, at medarbejderne skal indoptage virksomhedens værdier (Bovbjerg 2001). Fælles for dem alle er imidlertid, at de først og fremmest har fokuseret på værdiers rolle i relation til forskellige aspekter af ledelse. Som Anita Mac formulerer det, så indebærer denne fokus på værdiledelse at virksomheden "... henholder sig til et sæt af værdier, som har implikationer for, hvorledes ledelse kan bedrives og for hvilke beslutninger der kan træffes. Disse værdier træder i stedet for, og/eller kvalificerer de økonomiske målsætninger, som ledelsesrollen traditionelt har været bygget op omkring." (Mac 2003, s. 6).

I nogle af de seneste bidrag fra forskningen om værdiledelse er det påpeget at der er en række forskellige måder at bruge værdiledelse på i virksomhederne – værdiledelsesstrategier. Der findes flere forskellige beskrivelser af værdiledelsesstrategier, hvor vi her har valgt at beskrive to, som begge skaber et godt overblik over de forskellige tilgange. Disse er udviklet af henholdsvis Mette Morsing og Hanne Knudsen.

Mette Morsing har på basis af 80 interviews med direktører, kommunikationsansvarlige og medarbejdere udviklet en ramme for at forstå drivkræfterne i værdibaseret ledelse i praksis. Disse drivkræfter er beskrevet gennem fire forskellige idealtypiske tilgange til værdiledelse (Skaarup 2001; Morsing and Pruzan 2002).

#### Fire strategier for værdiledelse/v. Morsing

	Religion	Demokrati	Kontrol	Illusion
Værdier	Tro	Proces	Transparens	Marketingredskab
Formålet med værdier er	Fællesskab	Dialog	Normativ kontrol	Profilering
Nøgleaktør	Lederen	Ledere og medarbejdere	Ledelsen	Kunden
Evaluerings	Arbejdsglæde	Aktiv involvering	Måling	Kunde-/image-undersøgelser

I den første strategi – *religionsstrategien* – handler værdiarbejdet om, at de rigtige og sande værdier skal identificeres og tegnes af medarbejderne. Værdierne er en legitim autoritet i sig selv. Ledelsen skal stå i spidsen for værdierne, hvilket betyder, at ledelsen definerer de "bud", som skal efterleves i organisationen. Men lederens måde at opnå tilslutning til buddene skal være gennem en praktisering – ikke en autoritetsbaseret og hierarkisk forvaltning og administration af værdierne. Hvis en

sådan tilgang til værdiarbejdet lykkes, vil medarbejderne identificere sig med værdierne – arbejdet bliver et kald i sig selv. Risikoen er bl.a., at nogle medarbejdere bliver overengagerede. Der kan fx opstå vanskeligheder med at skelne mellem arbejde og fritid. Desuden kan religionsstrategien også føre til, at dem der ikke er ”troende” bliver stemplet som ”farisæer”.

I *demokrati-strategien* er dialog i centrum. Værdiernes styrke er her deres evne til at formidle på tværs af virksomhedens hierarki og faglige skel. Så mange som muligt skal inddrages i dialog om, hvilke værdier der er vigtige, hvorigennem der kan skabes et fælles engagement i arbejdspladsens værdier og praksis. For at det skal lykkes forudsættes et bredt engagement, hvilket er meget ressourcekrævende. Desuden skabes der i sådanne dialogiske processer ofte store forventninger hos forskellige interessenter. Dermed skabes der også store krav til resultatet, hvis der ikke skal opstå skuffelser siden hen.

I *kontrol-strategien* indføres værdiarbejdet ud fra en rationel tankegang om, at værdier giver øget gennemsigtighed for ledelsen og mere nuancerede evalueringskriterier for ledere og medarbejdere. Derved fører værdiarbejdet til en mere effektiv organisation. Værdier er her et nyt styringsværktøj. En af styrkerne er de præcise formuleringer, der kan være med til at skabe klare forventninger. Problemet kan være, at værdierne og de tilknyttede målinger opleves ”uretfærdige” og dermed bidrager til tab af engagement og mening i arbejdet. Desuden er der risiko for, at en overfokusering på målingerne i sig selv fører til, at der ikke udtrækkes egentlig læring og dermed heller ikke egentlige indsatser.

*Illusions-strategien* er den mest udvendige af de fire strategier. Her er værdier blot et spørgsmål om ekstern profilering, om at sende de rigtige signaler til omverdenen, især til kunder og investorer. I de senere år er det i forbindelse med diskussioner om branding dog blevet stadig mere klart for virksomheder og konsulenter, at illusion og story-telling ikke foregår i et virtuelt rum, der er frit koblet fra den konkrete arbejdsplads. Hvis afstanden mellem ”illusion” og ”faktisk virkelighed” bliver for stor, så vil arbejdspladsen/virksomheden snart blive stillet til regnskab.

I relation til nærværende projekt, nye værdier i arbejdslivet, er det oplagt, at især religions- og demokratistrategien er særlig relevante i forbindelse med aktiv medarbejderdeltagelse, mens de andre strategier er udtryk for mere traditionelle styringsperspektiver og i mere begrænset omfang kan forenes med aktiv medarbejderdeltagelse.

En anden, næsten tilsvarende, beskrivelse af forskellige strategier i værdiledelse, er præsenteret af Hanne Knudsen (Knudsen 2004). Hanne Knudsen skelner mellem følgende fire forskellige strategier: Fællesskabsfølelse, licens til kritik, værdistyring og branding på værdier. Disse fire strategier for værdiledelse skal opfattes

som ”rene” teoretiske modeller. I praksis sker der, ifølge Hanne Knudsen, sammenblandinger af de fire former, og hun peger videre på, at de fire tilgange ikke er lige gode i alle situationer. Der kan fx være problemer med at tro på, at der kan skabes én fælles opfattelse i hele organisationen:

”Bag meget arbejde med værdier ligger håbet om, at man i al uoverskueligheden, i de mange forskellige syn på organisationen, på trods af de mange forgæves forsøg på styring, kan finde eller skabe en fælles forståelse og nogle fælles holdninger. Dette håb mener je, er forgæves, og det risikerer at indskrænke organisationens evne til at håndtere forskelle og dermed til at udvikle sig på en måde, der tager højde for både vilkår og muligheder.” (Knudsen 2004, p. 159)

Håbet om at skabe en fælles forståelse har naturligt nok været mest tydelig i *fællesskabsfølelses-tilgangen*, som bl.a. kan genfindes i Sparekassens Nordjylland’s pionerprojekt om etisk regnskab, der blev anvendt af en lang række andre virksomheder som for eksempel Plejehjemmet Sølund og Københavns Kommune i 1998-99. I et etisk regnskab har man ambitionen om, at alle organisationens interessenter skal blive enige om værdierne gennem dialogprocesser. Ambitionen er, at disse processer fører til, at der skabes en så stor fælles forståelse som muligt af organisationen og dens mål.

Hanne Knudsen argumenterer for, at *licens til kritik-tilgangen* er den mest hensigtsmæssige, hvis man ønsker en organisation med plads til mangfoldighed. Som eksempel nævner Hanne Knudsen værdiarbejdet i Købehavns Kommune, der startede ud fra en værdistyringstankegang, men fik mere og mere præg af at være ”licens til kritik” tilgangen. Her er målet at skabe en kultur, hvor diskussion og refleksion er naturligt (Knudsen 2004).

I *branding tilgangen* er målet at kommunikere et billede af organisationen til at positionere organisationen i forhold til konkurrenter. Det er vigtigt at det billede der kommunikerer afspejler den måde organisationen faktisk er på, eller som minimum afspejler nogle faktisk eksisterende træk ved organisationen.

I *værdistyrings-tilgangen* fungerer værdierne som ”indre rettesnor” som den ansatte skal følge. Værdier ses her som mere fleksible end de regler de erstatter. Denne strategi vurderes af Hanne Knudsen som den mest udbredte strategi i Danmark.

Selvom disse to modeller for værdiledelsesstrategier har store fællestræk er der nogle forskelle. Der er især forskel på, hvilken rolle medarbejderne spiller. I religionsmodellen hos Mette Morsing, tegnes de fælles værdier primært af medarbejderne. I fællesskabsmodellen hos Hanne Knudsen lægges der mere vægt på medarbejdernes aktive deltagelse i den proces, hvor de fælles værdier formuleres.

I det følgende vil vi, med udgangspunkt i en kombination af Mette Morsings og Hanne Knudsens modeller sammenfatte disse til fire overordnede strategiske

tilgange til brugen af værdiledelse i organisationer: fællesskab og dialog, demokrati og kritik, styring og kontrol og branding på værdier. Medarbejdernes rolle i formuleringen, implementeringen og anvendelsen af værdier i det daglige er meget forskellig i disse fire strategier iflg. den eksisterende forskning. Nedenfor er medarbejdernes rolle i hver strategi beskrevet mere uddybende.

I *fællesskabs- og dialogstrategien* er det centrale dialogen mellem de forskellige interessenter. Derfor spiller dialog mellem ledelse, medarbejdere og kunder/brugere en central rolle. Værdierne formuleres ofte i en proces, der involverer alle relevante grupper i og omkring organisationen, men processen igangsættes og styres normalt af ledelsen. Ambitionen er at reducere forskellene i synet på organisationen, så alle berørte har en fælles forståelse af organisationen. Det er således ikke nødvendigvis en ambition at ændre organisationen; målet er i højere grad at skabe fælles forståelse og dialog om værdierne. Det giver derfor ikke mening at foreslå en top-down-proces, da involveringsprocessen netop har til formål at gøre alle involverede til medansvarlige for de formulerede værdier. Implementeringen er således allerede påbegyndt i processen for at formulere værdierne. Når alle er enige, er værdierne implementeret – men derefter fortsætter processen med målinger og efterfølgende dialogcirkler.

I *demokrati- og kritikstrategien* er målet, at værdierne skal ”gøre en forskel”. Ambitionen er at skabe udvikling; ikke at bekræfte de eksisterende værdier. Værdierne formuleres i et samspil mellem ledelse og medarbejdere, men involverer ikke alle medarbejdere. Ambitionen er at skabe udvikling, ikke at finde de eksisterende værdier. For at være ”gode” og have legitimitet i organisationen skal værdierne blåstemples af den øverste ledelse. Medarbejderne kan referere til værdigrundlaget, når de forholder sig kritisk til forhold på arbejdspladsen, også til deres egen chef eller forvaltning.

I *styrings- og kontrolstrategien* er det ønsket at give medarbejderne et større råderum end regler og procedurer. Værdierne er således handlingsanvisende, men på en mere åben måde end regler. Værdierne fungerer som en ”indre rettesnor”, som den ansatte skal følge, men som også giver et større spillerum end en regel. Værdierne kan i denne strategi komme både fra topledelsen og fra en proces hvor medarbejderne indgår. Dette ses af Hanne Knudsen som en af de centrale diskussioner i denne strategi – skal vi have en top-down eller en bottom-up proces? I denne strategi er ambitionen at mindske forskellen mellem værdier og virkelighed, mellem ord og handling. Værdierne skal derfor omsættes til virkelighed. Medarbejdere og ledere skal udmønte værdierne i det daglige arbejde.

### Medarbejdernes rolle i værdiarbejdet i forskellige former for værdiledelse

	<b>Fællesskab og dialog</b>	<b>Demokrati og kritik</b>	<b>Styring og kontrol</b>	<b>Branding på værdier</b>
<b>Grundlæggende problem der fokuseres på</b>	Værdiopløsning og mangel på fælles værdier i samfund og organisationer	Opgør med autoritetsbaserede ledelsesformer, manglende deltagelse fra medarbejderne	Problemer med regelstyring i decentraliserede organisationer hvor medarbejderne skal tage stilling til nye problemer	Problemer med at synliggøre virksomheden som anderledes på markedet
<b>Mål med værdiarbejdet</b>	Involvere alle interessenter	Skabe en reflekterende og diskuterende kultur	Sikre ensartethed i organisationens grundlæggende værdier	Skabe et sandt image, hvor beskrivelsen af værdierne afspejler organisationens indre
<b>Definering af organisationens værdier</b>	Ledelsen igangsætter en proces, hvor medarbejderne deltager aktivt til at definere organisationens værdier	Defineres i en værdiprocess, hvor medarbejderne deltager og autoriseres af ledelsen	Defineres både af ledelsen og af medarbejderne	Defineres af ledelsen, evt. med input fra medarbejderne
<b>Implementering</b>	Ledere og medarbejderne er fælles om at implementere organisationens værdier	Værdierne implementeres dels gennem definering, og dels når de bruges aktivt af medarbejderne	De ansatte accepterer værdierne som deres egne	Værdierne kommunikeres af ledelsen til medarbejderne og til kunderne
<b>Brugen af værdier i hverdagen</b>	Værdierne udtrykker en fælles forståelse som tages for givet i hverdagen	Værdierne bruges som reference i diskussion og til refleksion	Adfærd der afviger fra værdier kan betegnes som ”forkert”	Bruges til at give et samlet (ideal-) billede af organisationen i omverdenen

I *branding-strategien* afdækker man hvilke værdier medarbejdere og brugere forbinder med organisationen, for at lave en troværdig markedsføring indadtil eller udadtil i organisationen. Medarbejderne behøver ikke at blive involveret i denne afdækning af værdier, men det er vigtigt at de kan genkende beskrivelsen. Hvis der er en forskel mellem medarbejdernes syn på organisationen og brandingens vil det være et problem for troværdigheden. Det er troværdighed i kommunikationen der er kernen i denne strategi. Der er typisk ikke nogen ambition om at lave noget om i organisationen. Det er imaget, ikke medarbejdernes handlinger eller holdninger, der skal ændres.

Hver af de fire strategier er et svar på forskellige ledelsesproblemer og udtrykker samtidig en forskellig holdning til hvordan medarbejderne tænkes at deltage i løsningen af disse problemer. På det mere grundlæggende plan kan der peges på at hver strategi kan ses som et svar på meget forskellige problemer i organisationer og virksomheder. Disse problemer kan samtidig føres tilbage til mere generelle samfundsproblemer.

Fællesskabs- og dialogstrategien er et svar på, hvad der ofte kaldes værdiopløsningen i samfundet, eller anæmi. Det er argumentet, at der bl.a. i forbindelse med religionens og andre traditionelle værdiers aftagende rolle er blevet færre fælles værdier. Det handler derfor om at fremhæve de fælles værdier der er og eventuelt at udvikle nye fælles værdier i dialogprocesser (Gardel 1998; Bordum 2001).

Demokrati og kritikstrategien er dels et svar på tidligere tiders autoritetsbaserede ledelsesformer, dels på decentraliseringens krav til aktiv deltagelse fra medarbejderne. Moderne organisationer forudsætter, at medarbejderne deltager aktivt og påpeger hvordan organisationen kan drives bedre. Der er derfor behov for at give medarbejderne et autoritativt holdepunkt, når de påpeger problemer i organisationen.

Styrings- og kontrolstrategien er ligeledes et svar på problemer i den decentraliserede organisation. Her er svaret blot at klarlægge en mere traditionel ledelsesform, hvor medarbejderne ledes gennem værdier frem for gennem regler eller direkte ordrer ovenfra (Trollestad 1998).

Brandingstrategien er et svar på virksomhedens problemer med at synliggøre sig på markedet.

## **Værdiarbejdets mange dimensioner**

Den historiske gennemgang af udviklingen i den internationale og den danske værdiforskning og udvikling af praktiske erhvervsøkonomiske metoder viser altså et broget billede med mange forskellige tilgange til værdier i arbejdslivet. Det er vanskeligt at sige noget endeligt om forskningens udvikling. Med henblik på fokus på medarbejdernes værdier og et bredere perspektiv på de meningsfulde værdier i virksomheden vil vi dog fremhæve en klar tendens væk fra et snævert fokus på ledelsens værdier hen imod en almen interesse for virksomhedens forskellige interessenter. Strategier med fokus på etik og socialt ansvar, dvs. på demokrati, licens til kritik, bæredygtighed og fælles kultur mv. står her i klar modsætning til kontrolbaserede og illusionsorienterede strategier, der i højere grad tager sit fokus med udgangspunkt i en hierarkisk forståelse af virksomheden og ledelsens rolle i virksomheden. Vil man have et bredt perspektiv på værdier og virksomheder, er det vigtigt, at der fokuseres åbent på medarbejdernes og de øvrige interessenters

virkelige behov med henblik på at skabe en reel dialog om virksomhedens værdier i samspil med omverdenens krav og forventninger.

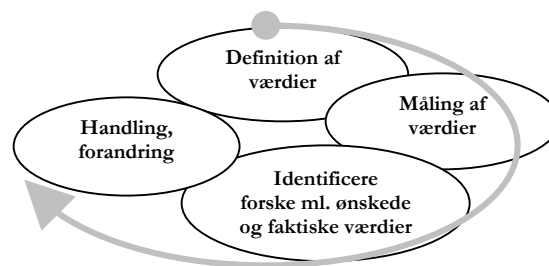


## Kapitel 3: Arbejdslivets værdier i praksis

I dette afsnit vil vi beskrive nogle forskellige tilgange til at arbejde med værdier i virksomheder. Vi beskriver de forskellige tilgange overordnet og knytter undervejs også nogle eksempler til beskrivelsen. I det følgende sætter vi fokus på, hvordan der i praksis er blevet arbejdet med værdier i relation til arbejdet. Hvor vi tidligere har fokuseret på begrebsliggørelsen af værdier, og på hvad der forskningsmæssigt er etableret viden om, så vil vi her i højere grad fokusere på, hvordan der i forskellige sammenhænge er blevet arbejdet med værdier. Eftersom vi har baseret afsnittet på, hvad der er beskrevet i rapporter og litteraturen, så er eksemplerne typisk hentet fra forskning, afhandlinger, konsulentrapporter og lignende.

### Forskellige tilgange til arbejdet med værdier

Værdier findes altså overalt. Men måden man arbejder med værdier på, er meget forskellig. Man kan gøre sine værdier tydelige ved at skrive dem ned og hænge dem op. Man kan vælge at definere nogle eksempler på god adfærd for medarbejdere og for ledere, uden at formulere selve værdierne. Man kan også vælge at se sin produktportefølje som udtryk for nogle bestemte værditrykninger. Man kan vælge at fortælle historier, som sætter fokus på værdierne eller at få et forumteater til at sætte en dialog om værdier i gang osv.



Selv om der er overlap har vi delt de forskellige tilgange lidt op. Som figuren illustrerer, kan man vælge at se det som en udviklingsproces, der går fra at formulere sine værdier, udvikling af en metode til at måle de faktisk levede værdier og handlinger, der enten sigter på at ændre handling eller en ny formulering af værdier. Det er dog en lidt kunstig opdeling, fordi værdierne har været i spil så længe vi har praktiseret – og vi vender konstant tilbage til udgangspunktet, når vi indgår i en dialog om, hvorvidt vi nu har håndteret en given situation ”bedst” muligt.

En af de mest grundige praktiske vejledninger om valg og fravalg peger på en række gode spørgsmål til de fremtidige muligheder. Bogen, som har fokus på det kommunale og amtskommunale område, er udarbejdet af Solveig Hansen, Lotte Colberg Olsen og Lene Schou. I *Værdier på arbejdet* (Hansen, Olsen et al. 2003) peges blandt andet på en række centrale spørgsmål, der opstår i forbindelse med værdiarbejdet.

**Eksempler på centrale spørgsmål for både ledere og medarbejdere:**

- Hvilke værdier mener du, det er vigtigt at bringe i højsædet på din arbejdsplads?
- Hvad forestiller du dig, at der skal til for at de bedste værdier får liv i praksis?
- Er vi parate til de lange seje træk det er at skabe en værdiorienteret organisation?
- Hvor er det vigtigst, at ejerskabet først forankres? I toppen af organisationen eller bredt?
- Hvilken model til udarbejdelse af værdier (oppefra og ned-modellen eller nedefra og op-modellen) vil passe bedst i vores organisation?
- Hvilke ressourcer har vi til rådighed i værdiarbejdet?
- Hvilke værdier er vigtigst for os at arbejde med? Interne værdier? Eksterne værdier? Eller en kobling af interne og eksterne værdier?
- Hvordan sikrer vi, at der er plads til forskellighed i vores arbejde med værdier?
- Hvilke forventninger har vi til vores ledere i forbindelse med værdiarbejdet?
- Hvordan kan vi sikre løbende dialoger om både de erklærede og de faktiske værdier på jeres arbejdsplads?

(baseret på Hansen m.fl. 2003)

## Vi starter aldrig helt på ny - eksisterende værdier

Virksomheder har som udgangspunkt allerede definerede værdier. En virksomhed starter derfor ikke på bar bund, når virksomheden vælger at gå i gang med at fokusere ressourcer til værdiarbejde. Værdierne kommer til udtryk enten i *politikker* eller i de *strukturer*, som danner udgangspunkt for virksomhedens hverdag. Politikker er fx udtrykt i en virksomheds mission, vision, værdigrundlag, ledelsesgrundlag, personalepolitik, mangfoldighedspolitik, ligestillingspolitik eller politik om socialt ansvar. Disse udtrykker virksomhedens værdimæssige betragtninger. De kan enten være direkte relaterede til virksomhedens ydelser og produkter (typisk vision og mission), til virksomhedens organisation, til dens ledelsesstil (værdigrundlag, ledelsesgrundlag, personalepolitik) eller de kan være værdier, som har til formål at leve op til socialt ansvar, skabe et bestemt image i relation til kundegrupper og andre interessenter (fx mangfoldighedspolitik, politik for socialt ansvar osv.). Ofte har disse politikker en direkte indflydelse på, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdsplads – og derigennem også i forhold til, hvordan man som medarbejder motiveres. Disse forskellige politikker kan være opstået på forskellige måder. Det kan være gennem strategiske beslutninger taget i ledelsen, gennem samarbejdsudvalg, gennem interessentanalyser, gennem et oplevet forventningspres fra virksomhedernes omverden – disse forskellige metoder kommer vi ind på i det følgende.

Som en illustration af forskelle på eksisterende værdier kan vi se på forskellen mellem de to arketyperiske organisationsmodeller, den mekaniske og den organiske. Den mekaniske model udtrykker den traditionelle produktionsvirksomhed, mens den organiske udtrykker nogle centrale træk ved mere flade og selvstyrende organisationer. Hver især udtrykker disse to modeller meget forskellige grundlæggende værdier og forventninger til medarbejderne. I den mekaniske

organisation forventes medarbejderne først og fremmest at følge de fastlagte handlingsrutiner og ordrer der kommer ovenfra. I den organiske forventes medarbejderne at være proaktive og selv at tage ansvar og initiativ.

	<b>Mekanisk</b>	<b>Organisk</b>
Omverden	Stabil og sikker	Turbulent og uforudsigelig
Strategi	Reaktiv	Proaktiv
Teknologi	Rutineteknologi	Kompleks teknologi
Motivering	Økonomisk	Selvaktualisering
Organisationsstruktur	Hierarkisk, bureaukratisk	Organisk
Ledelsesstil	Autoritær	Demokrati

Selvom det forventes, at flere og flere organisationer ændrer sig i retning af den organiske model, med større vægt på større selvstændighed blandt medarbejderne, skal vi ikke glemme, at mange arbejdspladser er organiseret ud fra den mekaniske model. Værdiledelse kan ses som et svar på nogle af de ledelsesproblemer, der opstår i bevægelsen fra mekaniske hen mod organiske organisationsmodeller.

Virksomheders hverdag er under stærk indflydelse af de strukturer, der får ”maskineriet til at køre”. Disse strukturer har værdier indskrevet i sig. I de fleste danske virksomheder findes der fx samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og lignende. Deres eksistens er i sig selv udtryk for nogle grundlæggende værdier. Disse bliver fx fremhævet, når den skandinaviske ledelsesform står overfor mindre samarbejdsorienterede tilgange til at organisere relationen mellem ledelse og medarbejdere i en virksomhed – fx i forbindelse med opkøb af danske virksomheder. Det bliver også tydeligt, når en virksomhed vælger at ændre på strukturerne og deres formulerede politikker. Dette kan ske ved at slå deres samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg sammen eller ved at udvikle nye politikker for måder at håndtere mangfoldighed, mobning, psykisk arbejdsmiljø, miljømæssig ansvarlighed osv. på. Virksomhedens ”struktur” kan også beskrives som fx den type af viden, og dermed de forskellige faggrupper, som skal være til stede for at kunne løse virksomhedens opgave. Her kan værdier også spille en rolle – fx siges det ofte at professioner som fx læger og advokater er under stærk indflydelse af den professionsuddannelse de har, og de værdier som er indlejret i en sådan uddannelse. Ligeledes er fx en bankuddannet og en håndværker præget af nogle forskellige faglige værdier.

## At definere værdier

Når en virksomhed vælger at arbejde værdibaseret sker det som regel ved at sætte fokus på hvilke værdier man allerede har og hvilke værdier man ønsker der skal være i fokus i fremtiden. Dette kan gøres på meget forskellige metoder:

- ledelsen definerer værdier
- konsulenter bidrager med at definere værdier
- interview og fokusgrupper med medarbejdere og andre interessenter

- spørgeskemaer mv. (se under ”Måling af værdier”)
- inddragelse af medarbejderne gennem procesorienterede tilgange (se særskilt afsnit).

Man kan derfor fremhæve to grundmodeller, når værdigrundlaget skal defineres: Den ene kan vi kalde *Oppefra og ned-modellen* (top-down-modellen), hvor den øverste leder, direktøren, eller ledergruppen, evt. i samarbejde med eksterne konsulenter, definerer værdigrundlaget og derefter implementerer værdigrundlaget i organisationen. *Nedefra og op-modellen* involverer alle medarbejdere i formuleringen af værdigrundlaget.

#### Muligheder og udfordring ved de to modeller for værdiarbejdet:

<b><i>Oppefra og ned-modellen</i></b>	
<b>Muligheder</b>	<b>Udfordring</b>
Værdierne kan kobles tæt til overordnede strategiske overvejelser	Værdierne kan virke fremmede og ikke vedkommende – især i meget store organisationer
Et fælles værdisæt kan være med til at samle organisationen	Sætter stort fokus på lederne som rollemodeller
Kan bidrage til fælles fodslag i lederkredsen	Kræver at lederne er grundigt afklaret om deres egen rolle og holdninger i forhold til værdigrundlaget
Lederne har mulighed for at sætte dagsorden og ambitionsniveauet	
Lederne har mulighed for først at finde deres egne ben i værdiarbejdet	

<b><i>Nedefra og op-modellen</i></b>	
<b>Muligheder</b>	<b>Udfordringer</b>
Lettere at skabe ejerskab	Tidskrævende – især i meget store organisationer
Fællesskabsfølelse og positive energier blandt medarbejderne	Usikkerhed om hvad resultatet bliver
Forbereder medarbejderne på refleksioner og samtaler om værdier	Kræver stram styring og koordination
	Kan stille store krav til medarbejdernes formuleringsevne
	Forudsætter en ”dialog”-kultur

Hentet fra ”Værdier på arbejdet” (Hansen m.fl. 2003 s. 49)

Denne tilgang omfatter således de tre sidste metoder: Interview-, spørgeskema-, og procesorienterede metoder. Valget af grundmodel for formulering af værdierne er en af de mest afgørende beslutninger, der tages af ledelsen, fordi medarbejdernes holdning til værdiarbejdet normalt er afhængig af den rolle, de har spillet i forhold til at definere værdierne. Det kan umiddelbart forekomme som en god ide, at ledelsen definerer værdierne, fx at det er en vanskelig og tidskrævende proces at

formulere fælles værdier med deltagelse af alle medarbejdere. Når ledelsen formulerer værdigrundlaget er værdiformuleringen hurtigere gennemført, men i stedet bliver implementeringen af værdier en vanskelig og ressourcekrævende proces. Valget bliver derfor mellem en hurtig udformning af værdigrundlag, med efterfølgende vanskelig implementering i organisationen, eller en langsom og mere krævendende proces med at formulere værdigrundlaget, men hvor denne proces dog samtidig udgør et vigtigt element i implementeringen af værdierne.

## **Når ledelsen definerer værdier**

Den traditionelle tilgang har været, at ledelsen definerer værdier i et værdigrundlag. Dette sker typisk ved, at ledelsen – evt. i samarbejde med en konsulentvirksomhed – afholder et ledelsesseminar, hvor formålet er at præcisere virksomhedens strategi på kort og lang sigt. I dette arbejde har ledelsen behov for at søge ind til, hvad der er kernen af virksomheden. Hvad er det for styrker og svagheder virksomheden har internt; hvad er det for muligheder og trusler der findes i relation til omgivelserne<sup>4</sup>? I arbejdet med at gennemføre en sådan analyse fokuseres der typisk på forskellige analytiske niveauer, som skal afspejle hinanden: det strategiske og det operationelle. I det arbejde kan der endvidere blive fokuseret på, hvad det så er for grundlæggende og fundamentale værdier, som virksomheden hviler på og som skal holdes i hævd for at kunne imødekomme de strategiske mål.

En del af det arbejde har inden for bl.a. konsulentverdenen i de senere år gået under betegnelser som *corporate identity*, *branding* og *corporate religion* som beskrevet i foregående kapitel. Tilgangene har været kritiseret for at fokusere for meget på at skabe et image, et brand af virksomheden, som virksomheden ikke var i stand til at leve op til. En betragtning som både er blevet anset for i sig selv at være uetisk, men som også har haft den konsekvens at virksomheder kunne blive ramt af deres værdiarbejde, som en boomerang. Når man udstiller sine værdier, bliver man også stillet til regnskab for dem.

Det er her værdiarbejdet har spillet en central rolle i de senere år – men det er også her, at værdiarbejdet har udviklet sig fra primært at være et ledelsesanliggende til også at blive et anliggende for medarbejdere og andre interessenter. Mange virksomheder praktiserer stadig en top-down-tilgang til værdiernes rolle og vil fortsat gøre det. Men der er alligevel en stadig stigende tendens til at det værdimæssige arbejde praktiseres på andre måder.

## **Interview og fokusgrupper med andre interessenter**

Erkendelsen af, at ledelsen ikke kan udvikle visioner og værdier uden, at det har en solid forankring i den virkelighed, som omgiver denne har medført, at mange

---

<sup>4</sup> Dette betegnes også til tider som en SWOT-analyse – strength, weakness, opportunities, threats (styrker, svagheder muligheder og trusler).

virksomheder arbejder med ”nedefra og op”-metoder til definering af værdigrundlaget. Virksomhedens overlevelse er afhængig af, at værdierne også finder genklang hos medarbejderne, kunderne og det omgivende samfund.

Denne erkendelse er blandt andet et resultat af forskning omkring værdier i virksomheder, som den blev gennemført for en række år siden. Dels blev det åbenlyst, at mange valgte de samme værdier (Morsing 2001), men også at det var relevant at inddrage virksomhedens interessenter, fx. medarbejdere, kunder, underleverandører og det omgivende samfund etc.(Meyer 1995; Meyer and Arentsen 1997). Det er derfor blevet stadig mere almindeligt at inddrage interview og fokusgrupper for at identificere de centrale værdier – både de faktiske og de ønskede. Typisk vil en virksomhed drage nytte af konsulenter til at gennemføre en undersøgelse/kortlægning af, hvilke værdier de forskellige interessenter synes er relevante. Både i interview og i fokusgrupper kan inddrages forskellige spørgeteknikker, fx.<sup>5</sup>:

- åbne spørgsmål om værdi-associationer
- hvilke myter, historier og fortællinger, der associeres til virksomheden
- en række værdiudsagn relateret til interessentens relation til virksomheden
- en række dilemmaer som virksomheden kan stå i – eller stille sine interessenter i
- cases der illustrerer vigtige værdier
- billeder og symboler på, hvad den enkelte virksomhed repræsenterer
- hvilke drømme eller forventninger en interessent har til fremtiden i relation til en given virksomhed.

Ved at kortlægge de værdier som de forskellige interessenter tillægger virksomheden – herunder muligvis delt op på dens produkter, dens ageren på markedet, dens personalepolitik osv. – kan virksomheden få et slags kort over, hvilke værdier omverdenen tillægger virksomheden; hvor er der forskelle, og hvor er der overlap mellem de forskellige værdier. På den baggrund kan virksomheden dels tilvejebringe viden om, hvor den har rodfæstede værdier – dvs. hvor er de forskellige interessenter enige om, at den har en forankring. Men virksomheden kan også opnå en viden om, hvor der er forskelle i de forskellige interessenters opfattelse af virksomheden. På det grundlag kan virksomheden tage nogle mere informerede valg om, i hvilken retning den ønsker at bevæge sig, og hvilke værdier den bør satse på at tydeliggøre i bestemte retninger.

Virksomheder der foretager denne type af værdiundersøgelse vil ofte også anvende kvantitative undersøgelser for at få et overblik over omfanget af tilslutningen til værdierne.

---

<sup>5</sup> se fx Interplays undersøgelse af Københavns Universitet (KU), som findes på nettet ([www.ku.dk/kommunikation/web/kommunikationsstrategi/Vaerdirapport.pdf](http://www.ku.dk/kommunikation/web/kommunikationsstrategi/Vaerdirapport.pdf) - downloadet december 005)

### Eksempel<sup>6</sup>

Novo Nordisk har siden begyndelsen af 90'erne arbejdet med værdibaseret ledelse. Virksomheden har systematisk arbejdet med den tredobbelte bundlinje. Virksomheden arbejder på at skabe en dialog med sine interessenter – både aktionærer, medarbejdere, kunder, leverandører, medier, myndigheder, NGO'ere og lokalsamfund. Den værdibaserede ledelsesform er udtrykt i Novo Gruppens ledelses- og idegrundlag som kaldes "The Novo Way of Management". Arbejdet med at udvikle denne ledelsesstil blev påbegyndt i 1996 og blev endeligt offentliggjort i 2000. Virksomhedens charter sammenfatter "The Novo Way of Management". Den indeholder bl.a. en beskrivelse af virksomhedens vision, værdier (se tekstboks), grundlæggende regler og overordnede metoder til at indfri disse elementer. En af disse metoder er virksomhedens årlige bæredygtighedsrapport, hvori virksomheden redegør for sine præstationer. Rapporten anvendes også som et redskab til at skabe dialog med interessenterne ved at inddrage eksterne eksperter og interessenter i revidering af årets resultater. Løbende gennemføres der såkaldte "facilitations". I den proces gennemføres der systematiske evalueringer af et team under Novo Gruppen. Dette kan såvel involvere analyse af forretningsprocesser som forskellig dokumentation og interview med ledelse, medarbejdere og eventuelt andre interessenter. Et af de udgangspunkter, som facilitatorerne kan tage afsæt i er Novo Gruppens 10 såkaldte "fundamentals", nogle grundlæggende regler for ledelse. For eksempel lyder de tre første:

#### Novo's centrale værdier

Ansvarlige  
Ambitiøse  
Ansvarsbevidste  
Samspil med interessenter  
Åbne og ærlige  
Parat til forandring

1. Alle enheder skal udveksle og indføre bedre måder at gøre tingene på.
2. Alle enheder skal have en klar beskrivelse af, hvor ansvar og beslutningsmyndighed befinder sig.
3. Alle enheder skal have en handlingsplan, som sikrer forbedring af forretningsresultater og arbejdsklima.

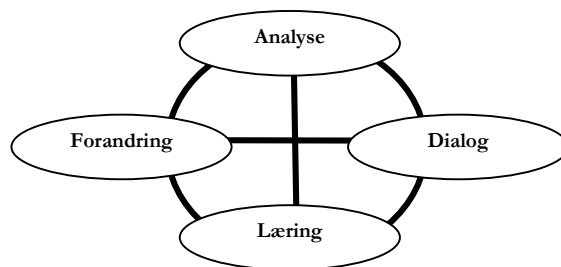
## Dialogorienterede og procesorienterede tilgange

Overfor den hierarkiske top-down-styrede model for udvikling af værdier i arbejdslivet kan nævnes en lang række demokrati og dialog-orienterede tilgange til organisationsudvikling med fokus på værdier. Disse er procesorienterede tilgange, som ikke nødvendigvis tilstræber at måle værdier i traditionel forstand, men som alligevel ofte skaber en opmærksomhed omkring, hvilke værdier organisationen faktisk praktiserer, hvilke værdier der lever som ønskede værdier, og hvordan man kan reducere afstanden gennem yderligere refleksion over værdierne. Disse tilgange er ofte længerevarende processer.

### Dialog og værdiudvikling med diverse interessenter

Et meget karakteristisk eksempel på denne måde at arbejde med værdier på er en interessentbaseret dialog model, der er blevet betegnet som Dialogos (Meyer 1996, 1997). Dialogos har det erklærede mål at bidrage til at udvikle en systematisk tilgang til, at en organisation kan lære at lære. Læringen skal være baseret på en demokratisk-etisk grundholdning, hvor de fire elementer: analyse, dialog, forandring og læring spiller sammen (Meyer 1995; Meyer and Arentsen 1997).

<sup>6</sup> Eksemplet er oprindeligt beskrevet i Kamp, A., C. Koch, et al. (2005). Forandringsledelse - med koncepter som ledestjerne. København, Nyt Teknisk Forlag, hvor værdibaseret ledelse beskrives sammen med en række andre ledelseskoncepter, der bliver praktiseret i danske virksomheder.



I *analysefasen* identificerer virksomheden sine nøgleinteressenter. Forskellige metoder kan anvendes til at finde frem til kerneværdierne (fx historie-, fremtids- eller scenarie-værksteder, fokusgrupper, interview osv.). Der vil komme mange forskellige værdier frem, hvoraf nogle vil stå i modsætning til hinanden og andre vil overlappe. Virksomheden – ofte repræsenteret ved en styregruppe eller ledelsen – skal vurdere de forskellige interessenters værdiyrtringer. Den næste fase er dialogfasen. I *dialogfasen* debatteres de værdier, som er fremkommet på baggrund af kortlægningen. Her kan anvendes mange af de metoder, som er nævnt ovenfor i relation til kortlægningen. Dialogens grundtrin beskrives undertiden som en proces, hvor der skal skabes rum for at interessenterne kan udtrykke sig ærligt, lytte åbent, acceptere og forstå og endelig hjælpe og ændre adfærd. I *læringsfasen* identificeres forskelle mellem den ønskede praksis og den eksisterende praksis. I processen afklares, hvordan der fx gennem kompetenceudvikling eller ændrede organisatoriske strukturer kan opnås en større overensstemmelse mellem det faktiske og det ønskede. Dernæst forestås selve gennemførelsesarbejdet, som er nært forbundet med læringsfasen. Det er naturligvis også vigtigt, at indsatsen evalueres og leder frem til en ny analysefase, af hvordan situationen ser ud. For eksempel kan der udvikles et etisk regnskab. Som sådan kan der udvikles en cirkulær proces, hvor evalueringsfasen går naturligt over i en ny dialogfase med interessenter.



**Eksempel: Værdibaseret ledelse på Centralsygehuset i Næstved**

Centralsygehuset i Næstved har været en aktiv deltager i udvikling af såvel ideerne som praksis omkring Dialogos. Dialogos begyndte i 1992 på Centralsygehuset, som et organisationsudviklingsprojekt, der havde til formål at integrere Dialogos i sygehusets dagligdag og derigennem gøre sygehuset til et "lærende sygehus". Projektets begyndte som et forskningsprojekt ved Thorbjörn Meyer. Fra 1995 blev projektet videreført af sygehuset gennem det som kaldes *Udviklingshuset*. Sygehuset har gennemgået flere af de cykliske faser, som Dialogos modellen implicerer (Larsen 2002). Sygehuset havde selv overtaget "styringen" af Dialogos efter at det i en årrække havde kørt under ledelse af daværende ph.d. studerende Thorbjörn Meyer.

I en specialeundersøgelse af Dialogos på Næstved Centralsygehus beskriver Dorte Salling Larsen hvordan Dialogos står over for nogle udfordringer i forhold til at tilpasse sig konteksten for anvendelse på et sygehusområde. Dorte Salling Larsen skriver, at Dialogos tager udgangspunkt i et humanistisk projekt og peger på, at Dialogos ikke i tilstrækkelig grad tænkes ind i den sygehusfaglige sammenhæng, hvori det skal praktiseres. Hun peger på, at Dialogos primært måler på "bløde" læreprocesparametre og ikke på de produktivets- og effektivitetsparametre, som et sygehus også må tænke på.

"Når Dialogos kun måler på de "bløde" ", uhåndgribelige og humanistiske forventninger til sygehuset og ikke de "hårde", faglige og økonomiske forventninger, betyder det, at projektet for eksempel ikke tilgodeser målinger på behandling i sundhed og sygdom, som er kerneydelsen på et sygehus. Projektet tilgodeser heller ikke ventelisteproblematikken, som kan betragtes som et samfundsøkonomisk problem" (Larsen, 2002: 105).

Den udfordring, der påpeges her, viser hvor vanskeligt det er at få de forskellige værdier i spil. Ofte vil nogle opleve at blive prioriteret henholdsvis nedprioriteret. Processen er derfor ikke blot løst gennem dialog.

Et punkt, som synes væsentligt at fremhæve her, er at projektet konkluderer, at sygehuset i dag benytter Dialogos som *supplement* til ledelsesstrukturen. Dialogos-processen er en omfattende proces, som er temmelig tidskrævende. Dialogosmodellen har derfor "...haft svært ved at blive anvendt og integreret som et ledelsesinstrument."

Så længe projektet kører, får projektet tilført ressourcer udefra i form af en ildsjæl der forsker, delvist styrer og sparrer processen, så er der ikke problemer med at holde værdierne centralt. Hertil kommer den opmærksomhed som sygehuset og processerne får i forbindelse med projektet. Når disse aspekter forsvinder eller mindskes bliver det vanskeligere at holde fast i Dialogos. Der er væsentlige læreprocesser, men det kræver også kontinuerligt investeringer og ressourcer, som får vanskelige vilkår i konkurrence med de presserende daglige økonomiske perspektiver.

Den dialogbaserede tilgang udvikles ofte forskelligt alt efter, hvilke virksomheder, der konkret er tale om. Story-telling, evt. i form af teater eller filmisk fremstilling dvs. en narrativ fremstilling af værdier i form af forskellige kollektivt udviklede fortællinger, og historier kan betragtes som en måde at konkretisere værdiforestillingerne i det daglige arbejde. Det bliver åbenlyst, at en virksomhed er præget af mange interessenter, der hver har deres fortælling om virksomheden – endda kan den samme interessent fortælle flere fortællinger. Gennem fortællinger skabes der mening om, hvordan virksomheders værdier praktiseres.

Licens til kritiktilgangen, som vi diskuterede i forrige kapitel kan betragtes som en variant af de demokratiske dialog- og procesorienterede tilgange, eftersom værdier anvendes aktivt af interessenter til at stille virksomheden til regnskab. Det forudsætter en åbenhed, men det forudsætter i særlig grad også, at der er fora, hvor denne kritik kan tages. Stort set alle virksomheder har formaliserede fora, hvor dette udspilles. Som tidligere nævnt er det fx samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg – og i virksomhedens bestyrelse, hvor medarbejdere og andre interessenter også ofte har sæde – at der udspilles debat om, hvordan virksomheden praktiserer sine værdier. Hertil kommer personaleblade og internet/intranetbaserede debatsider, hvor kritik kan fremføres.

Selvom der altså er formaliserede fora har en række virksomheder fundet det værdifuldt at gøre en særlig dyd ud af at skabe fora til at fremføre kritik – og ikke mindst, at skabe fora, hvor det er værdierne, der bliver bragt i anvendelse i forbindelse med kritikken. Dette er muligvis sket i en erkendelse af, at virksomheder ofte er præget af en konsensusorientering og en konfliktskyhed, som både har styrker og svagheder. I denne forbindelse er det interessante svagheden, idet løsning af konflikter ofte er det, som kan udvikle nye måder at gøre tingene på. Konflikter kan altså være produktive og udviklende.

Det centrale i en dialogorienteret tilgang baseret på åbenhed og licens til kritik er hensynet til interessenterne. Dermed kombineres arbejdet med værdier i arbejdslivet med stakeholder management eller interessentteori. Der findes en rig og nærmest uoverskuelig international litteratur om dette emne (Buhmann og Rendtorff 2005), så vi vil nøjes med at nævne et enkelt dansk eksempel. Ved siden af Dialogos-tilgangen er Ole Thyssens teori om værdiledelse et godt forsøg på at arbejde demokratisk og processuelt med værdier i praksis med fokus på de involveredes forestillinger, forhåbninger og visioner.

Ifølge Thyssen kan værdiarbejdet medvirke til at gøre organisationen mere transparent og samtidig sensibilisere virksomhedens kommunikation og information (Thyssen 1999). Dette bidrager til at udvikle den demokratiske opfattelse af værdiledelse. Hvis den styres af værdikommunikation bliver organisationen mere sensibel for medarbejdernes forhåbninger og forventninger, og det bidrager til at være mere klar over formålet med organisationsudviklingen.

Værdiarbejdet bliver et vigtigt moment til at afklare:

1. beslutningsprocesser (demokratisering)
2. saglige hensyn (bredere værdibaseret grundlag)
3. beslutningslegitimation (inddragelse af flere grupper af ansatte)
4. beslutningsforudsætninger (synliggørelse af den implicite dagsorden i beslutningsprocessen (Thyssen 2000)).

Ved at inddrage disse hensyn kan ledelsen basere sin tekniske ekspertise på et bredere værdimæssigt og etisk grundlag.

I moderne organisationer bliver demokratisk kommunikation en vigtig etisk komponent. Ledelsen bør anerkende medarbejdernes betydning for beslutningsprocessen. Demokratisk kommunikation mellem medarbejdere og ledelse er centralt for at finde en balance mellem magtstyring og værditomhed. Det er til det fælles bedste, at beslutningerne begrundes i en deliberativ politik, dvs. en fælles demokratisk rådslagning.

Man kan sige, at værdiarbejdet som et centralt begreb i moderne ledelse gør værdier, i modsætning til rene funktionsbaserede løsninger, til centrale komponenter for ledelsesbeslutninger i moderne private og offentlige organisationer. Værdier skal her forstås som at inddrage generelle værdimæssige komponenter i beslutningsprocessen, der forbedrer organisationers sensibilitet og fleksibilitet. Værdiarbejdet integrerer spørgsmål om værdiers begrundelser, præmisser, nødvendighed af at sondre mellem basale og instrumentelle værdier, og der er samtidig tale om et kompromis mellem forskellige værdiopfattelser i relation til konkrete beslutningsprocesser (Thyssen 2000). Værdibaseret ledelse kan på denne baggrund forstås som en forhandlingsbaseret rationalitet, der sigter mod det fælles gode for alle interessenter i virksomheden, eftersom værdierne udtrykker personlige livsoverbevisninger, og værdiarbejdet i et processuelt perspektiv går ud på at udvikle og arbejde med disse overbevisninger. De etiske hensyn om meningsfulde værdier inddrages her i den tekniske effektivitetsmåling i forhold til organisationens generelle målsætninger.

## Målinger af værdier

Udvikling af værdiledelse sker igennem opstilling af værdikodekser og værdiprogrammer, og disse kontrolleres og forbedres ofte ved forskellige former for regnskaber og målingsprocedurer. De fleste metoder til værdiarbejde opererer derfor med vigtigheden af måling af værdiernes udvikling. Forudsætningen for at måle på værdier er naturligvis, at man har gjort sig klart hvilke værdier man ønsker at måle på. Selv om måling langt fra altid anvendes sådan – fx hvis det primært anvendes til kontrol – så er måling mest anvendeligt som et procesværktøj. Det giver sjældent nogen særlig mening at måle på noget, hvis man ikke har gjort sig klart, hvad resultaterne skal bruges til.

Derfor er det forudgående arbejde med at identificere værdierne vigtigt (jf. ovenfor, men også med de mere

### Eksempler på målinger er

- 360 graders målinger – er typisk målinger af en leder og dennes adfærd ift. fx organisationens værdier. Lederens adfærd vurderes i forhold til udvalgte områder. Inkluderer typisk også en vurdering af, hvor vigtigt den givne adfærd opleves for opfyldelse af organisationens værdier
- Holdningsanalyser, tilfredshedsanalyser, osv.
- Værdier inddrages i medarbejderudviklingssamtaler
- Ethiske regnskaber

procesorienterede/dialogorienterede tilgange nedenfor).

Forholdet mellem ønskede værdier og faktiske (levede) værdier er ofte et centralt opmærksomhedspunkt i værdimålingerne. Forskellige interessenter har ofte forskellig oplevelse af, hvilke værdier en virksomhed har, men også hvor stor en betydning de tillægger de enkelte værdier. Derfor tilbyder en række konsulenter at kortlægge værdiernes indbyrdes betydning vha. forskellige metoder.

- Hvor stor betydning tillægges en række værdier at have i forhold til hinanden?
- Hvor stor en betydning tillægges en værdi at have, fx på en skala på 1-5?
- Hvor stor betydning anses en værdi at have i forholdt til en fremtidig situation?
- Hvor stor forskel er der på en virksomheds faktiske praksis og den ønskede praksis?

På den baggrund kan virksomheden tage stilling til indsatsområder for det fremtidige arbejde med strategi og værdier.

Det skal fremhæves her, at måling af værdier er et af de mere omdiskuterede emner i forbindelse med udviklingen af virksomhedens værdier. Både fordi det er afgørende hvem, der får lov til at definere værdierne, men også fordi det at definere værdierne, som nævnt i forrige kapitel, af nogle anses for at være en unødigt bureaukratisering og dermed i modstrid med selve intentionerne om at blive mere værdibaseret. Udbyttet af målinger afhænger af intentionen med målingen. Er det blot at skabe opmærksomhed på et bestemt værdiområde? Er intentionen, at målingerne skal have konsekvenser for fremtidige handlinger, strategier osv.?

Ofte gennemfører virksomheder omfattende målinger af værdier. Herefter bruges der tid på at udbrede kendskabet til værdierne. Men der stilles ikke spørgsmålstegn ved, hvilke af dem der burde være i besiddelse af værdierne og skal lære dem at kende. Dette er resultatet af en udpræget ledelsesstrategi, hvor intern markedsføring af et bestemt værdisæt antages at føre til en bestemt ønsket adfærd hos medarbejderne. Men det skaber hverken dialog eller udvikling omkring virksomhedens værdisæt.

## **Etiske regnskaber**

Etiske regnskaber laves på mange måder. Det kan også være vanskeligt at skelne mellem etiske regnskaber, værdirapportering eller sociale regnskaber (Pietras-Jensen 2003a; Pietras-Jensen 2005). Men den grundlæggende ide er den samme, nemlig at virksomheden skal stå til regnskab for, hvordan den praktiserer sine værdier. Kvaliteten kan naturligvis variere alt efter, om de værdier man måler på nu også er relevante (se under de afsnit, der handler om at formulere værdierne) og alt efter

om de metoder, man har valgt til at måle ”værdiernes tilstand” på er gyldige og pålidelige.

De etiske regnskaber bliver i modsætning til almindelige regnskaber både opgjort kvantitativt og kvalitativt. Kvantitativt vil der på baggrund af nogle definerede værdier bliver foretaget spørgeskemaundersøgelser, som viser om forskellige interessenter (kunder, medarbejdere, underleverandører, borgere osv.) oplever, at virksomheden lever op til de værdier, som de har opstillet. En kvantitativ opgørelse kan også – men det ses sjældent – opgøres som investeringer der foretages i nogle værdimæssige betragtninger, fx. sociale projekter osv.

Etiske regnskaber kan også beskrives kvalitativt. For eksempel ved at beskrive, hvordan virksomheden i løbet af de senere år har arbejdet for at opfylde konkrete værdiudsagn.

Ud over etiske regnskaber vælger mange virksomheder også at have regnskaber på andre områder, som ligeledes kan relateres til værdier i arbejdslivet. Det kan for eksempel være sociale regnskaber, miljøregnskaber el. lign. Til tider formuleres de som en del af de etiske regnskaber.

#### **Eksempel: Værdibaseret ledelse i byggeprocesser**

Værdibaseret ledelse anvendes også inden for byggeriet, fx i forbindelse med en byggeproces omkring Limfjordskollegiet.<sup>7</sup> Mange byggeprojekter er flygtige projekter med mange partnere. I disse projekter er behovet for etablering af en fælles forståelsesramme og nogle fælles mål stort. Værdibaseret ledelse har været afprøvet som en tilgang at sikre ”... ændringer i kultur og adfærd i virksomheder og organisationer (Christoffersen 2002: 16). Man har søgt at udvikle en række værdier, som er blevet formaliseret i en samarbejdsaftale og monitoreret i forløbet gennem deltagelse af alle partnere, herunder også medarbejderne på byggepladsen. I dette projekt har de væsentligste elementer været anvendelsen af workshop og et såkaldt ”værdiweb”.

Der blev afholdt tre workshop som indgang til arbejdet med værdier. De fælles værdier blev skrevet ind i samarbejdsaftalen mellem byggeriets forskellige partnere. De enkelte værdier blev beskrevet gennem en formulering af den ønskelige adfærd.

I forbindelse med byggeprojektet blev etableret et værdiweb. Samarbejdspartnere og medarbejdere på byggepladsen skulle hver anden uge melde ind, hvordan de oplevede, at værdierne blev efterlevet i de 14 dage, som netop var gået. Der kunne gives en karakter på en skala fra 1 til 5 på hver af de 8 værdier. Dels kunne man give karakter efter, hvordan man oplevede, at værdierne var blevet overholdt. Dels kunne man vurdere hvilken væsentlighed man tillagde den pågældende værdi.

#### **Værdiweb**

Et ”værdiweb” giver mulighed for at medarbejdere – og evt. også andre interessenter – kan deltage i en kontinuerlig vurdering af værdiernes betydning. Webbet udmærker sig ved at stille et ”rum” til rådighed, hvori positive og negative erfaringer med overholdelse af værdierne kan ytres. Det kan dermed blive et læringsrum. Og det kan – ligesom det fremføres andre steder – blive et rum hvor der gives licens til kritik.

Anvendelsen af webben bidrog til at imødekomme flere problemer, som kunne have udviklet sig til mere omfattende og alvorlige problemstillinger. Fx opstod der problemer, da de

<sup>7</sup> Eksemplet baserer sig på rapporten ”State-of-the-Art rapport – Arbejdsgruppe Værdiledelse” (<http://www.byggeevaluering.dk/db/files/vaerdiledelse.pdf> - downloadet december 2005)

rigtige tegninger ikke nåede ud på byggepladsen, hvilket blev opdaget på grund af dårlige karakterer på værdiwebben. Et andet eksempel er, at hovedentreprenøren presser tempoet, fordi der opstår problemer med at overholde tidsfristen. Det bliver fremført via værdiwebben og resulterer i en bevilliget udsættelse til hovedentreprenøren. Værdiwebben fungerer som et dialog- og kritikredskab. Hvor kritikere af værdibaseret ledelse til tider ser værdier som blot en mere avanceret og skjult måde at regulere og kontrollere medarbejderne på, så synes det her at være medarbejderne, der kontrollerer og regulerer ledelse og medarbejdere i støttefunktioner.

## Det videre arbejde med værdier

Vi har fremhævet de dialogorienterede, processuelle og kritiske tilgang til arbejdet med værdier i virksomheder som de mest befordrende praktiske tilgange til værdiarbejdet, hvis man tager udgangspunkt i medarbejdernes udvikling i arbejdslivet af de værdier, som de værdsætter i livet. I disse tilgange gives der mulighed for aktiv medvirken, der skaber mulighed for personlig og kompetencemæssig udvikling blandt medarbejderne og samtidig udvikling af virksomhedens lære- og arbejdsprocesser.

Der er et væld af forskellige metoder og tilgange til dette arbejde med værdiudvikling, og vi har ikke kunnet komme ind på dem alle. Ofte vil forskellige metoder kombineres. Ud over det centrale hensyn til en demokratisk proces, en åben interessentdialog er det i praksis svært at stille kriterier op for, hvad der er "den gode tilgang". Men de fleste vil formentlig vurdere, at de virksomheder, som formår at kombinere en række forskellige tilgange, er dem som kommer længst i arbejdet med værdier. Og det er ikke nok blot at måle på værdier, som ledelsen stiller op, eller at spørge medarbejdere eller kunder om de finder, at nogle værdier er bedre frem for andre. Det vil i stedet være en rimelig betragtning, at pege på nødvendigheden af, dels at kombinere tilgangene og dels at se det som en længerevarende proces, hvor man gentagende må identificere sine kerneværdier på ny, undersøge forskelle mellem de ønskede værdier og de levede værdier, prioritere indsatsområder og udvikle indsatser til at imødekomme, der hvor man finder, at der er behov for at reducere gabet mellem de ønskede og faktiske værdier.

Uanset hvilken tilgang man vælger står der kritikere på sidelinjen. I næste kapitel redegør vi for nogle af de kritiske perspektiver. Det kan være en styrke at tænke i de kritiske baner, hvis man ønsker at tilrettelægge en proces, som vil forsøge at tage højde for nogle af kritikpunkterne.

## Kapitel 4: Kritiske perspektiver

I dette afsnit vil vi fokusere på nogle af de kritikker, der har været fremført i forhold til værdiledelse og brugen af værdier i forhold til medarbejderudvikling. Disse kritiske perspektiver tjener som inspiration for debat om, hvordan man kan udvikle tilgange til værdiarbejdet, så det undgås at værdiarbejdet bliver en ny metode til at dominere og undertrykke medarbejdere. Kritikerne har det til fælles, at de mener, at arbejdet med værdier i arbejdslivet ikke fører til en bedre moral eller mere lykkelige mennesker, men i virkeligheden udtrykker en ny form for taylorisme, hvor værdier anvendes som ideologiske redskaber til at få virksomhederne til at fungere mere rationelt. Først diskuteres den kritiske opfattelse af værdier i arbejdslivet som en ny disciplineringsmekanisme. Derefter kommer vi ind på den nye arbejdsmoral, som værdibaseret ledelse synes at repræsentere.

### Pseudo-værdiledelse?

Kritikere af den værdiorienterede tilgang til lederskab fremhæver bl.a., at retorikken appellerer til følelser snarere end fornuft, og at der ikke tages højde for den demokratiske diskurs og magtfordelingen i virksomheder. Den manipulerer dem som skal følge den karismatiske og værdidrevne leder så "følgerne" ikke tager højde for egne interesser. Fortalerne argumenterer for, at kritikkerne overser de positive aspekter. De ignorerer de problemer som ofte følger en demokratisk tilgang til udvikling af virksomheder – og kritikerne skelner ikke mellem "ægte" lederskab med udgangspunkt i værdier og så pseudo-værdiledelse. Ægte lederskab må identificere kerneværdierne og de fælles forenende formål i organisationen. Derigennem frigøres deres menneskelige potentiale og der skabes en pluralistisk ledelsesform, som både skaber tilfredse medarbejdere og effektive virksomheder.

Dette argument overbeviser dog ikke kritikerne, der fastholder, at de forskellige værdiledelsesprogrammer ikke er andet end et forsøg på at fremme ideologien hos en bestemt gruppe i stedet for at tænke på en universel moralsk facon, og at værdierne har til formål at befordre egne særinteresser ved at sikre økonomisk magt, samtidig med at der gives det falske indtryk af at tjene fælles etiske idealer. Værdier i virksomheder tjener dermed ikke medarbejderne, men sigter mod styrkelse af organisationen på medarbejdernes bekostning. Der kan fremhæves følgende problemer og kritikpunkter ved de forskellige tilgange til værdier og værdibaseret ledelse, som vi har diskuteret tidligere.

I forhold til branding på værdistrategien fremhæves problemerne med at værdierne formuleres oppefra og ned, at der ikke findes ét "sandt" image, og at værdierne

typisk bliver skueværdier eller ”varm luft”, der ikke afspejler de faktiske værdier, der er på spil i virksomheden.

I forhold til styring og kontrolstrategien peges på, at værdierne, fordi de ses som erstatning for traditionelle hierarkiske styringsmodeller, lægger for stor vægt på at ensrette og homogenisere organisationen, så den gennemsyres af de valgte værdier.

I forhold til fællesskab og dialogstrategien kan peges på, at fællesskabet kan blive til holdningstyranni, hvor det kan være svært at sige fra overfor fællesskabet og de værdier, der formuleres som de fælles værdier.

I forhold til demokrati og kritikstrategien peges på, at der i praksis vil være en grænse for hvilken kritik der tillades.

## **Økonomi hænger tæt sammen med værdier**

Går vi endvidere tilbage til Max Webers protestantiske etik kan vi nemmere forstå baggrunden for den hårde kritik af værdier i virksomheder. Som vi har nævnet, hævdede Webers, at kapitalismen ikke kunne adskilles fra den protestantiske etik, der gik ud på at arbejde hårdt og møjsommeligt for at sikre sig frelsen. Det betød, at etikken og virksomhedens værdier ikke var andet end legitimation for virksomhedens økonomiske indtjening. Denne opfattelse af værdiledelse som økonomisk motivation af medarbejderne er blevet udsat fra hård kritik, som udtryk ikke for frigørelse af medarbejderne, men derimod for en styrket undertrykkelse fra virksomhedens side, hvilket betyder, at værdibaseret ledelse i bedste fald ikke kan betragtes som andet end en ny og mere sofistikeret form for manipulation.

Weber begynder analysen af den protestantiske etik og protestantismen ånd ved at fremhæve det karakteristiske ved den kapitalistiske organisation og den økonomiske rationalitet i det kapitalistiske samfund (Weber, 1987: 35). Forøgelsen af rigdom har eksisteret uafhængigt af kapitalismen og er ikke unikt ved kapitalismen. Den moderne vestlige kapitalisme er derimod karakteriseret ved en rationel organisering af arbejdet og ved profitbaseret udveksling på rationelt organiserede markeder. Selvom vi finder aspekter af den kapitalistiske økonomi i mange historiske civilisationer, er det kun i det moderne vestlige samfund, at denne produktionsform har udviklet sig fuldt ud.

I kontrast til nogle af hans samtidige økonomiske tænkere er Weber klar over virksomhedens betydning for en rationel økonomisk organisering. Han understreger vigtigheden af økonomiske rutiner, rationelle bureaukratier og kalkuleret administration af dannelsen af de forskellige virksomheder (Weber, 1987: 24) Weber hævder således, at den moderne rationelle virksomhedsorganisation er karakteriseret af disciplineret arbejdskraft og vedvarende investeringer af kapital.



Økonomisk effektivitet forstået som at skaffe sig mere profit og at forøge velfærd opfattes som det ultimative mål for denne rationelle økonomiske organisation.

Webers analyse af forholdet mellem religiøse og økonomiske værdier kan på mange måder siges at foregribe de kritiske moderne analyser af værdiers rolle i virksomheder. Weber fremhæver betydningen af etiske, sociale og kulturelle værdier for dannelsen af det moderne samfund. I særlig grad har begrebet om menneskets arbejdskald haft betydning for det moderne arbejdsmoral. Derudover kan det hævdes, at rationalisering såvel som sekularisering er indbyggede dimensioner af protestantismen, for værdierne i mystik og immanent religion opgives til fordel for troen på en transcendent Gud og budet om menneskets engagement i verden. Hvis dette er tilfældet, kan vi forstå, hvorfor Webers synspunkter blev kombineret med en kritisk holdning til værdierne i det økonomiske system. Essensen i Webers kritik af økonomiens etik var forestillingen, om det protestantiske kald skabte et jernbur, en asketisk holdning, hvor der gjorde det umuligt for mennesket at nyde livet. Weber hævdede, at modernitetens pris var "fagmennesker uden ånd og nydelsesmennesker uden hjerte (Weber, 1987: 182)." Den effektive markedsøkonomi er nemlig ikke mulig uden kaldets grundlæggende selvdisciplin og rationalitetens jernbur (Weber 1987: 181).

Værdiledelse er en ny og mere sofistikeret form for manipulation af medarbejderne. Det fører til et nyt "jernbur" – ikke en frigørelse som det hævdes. Medarbejdernes nye roller i moderne virksomheder kræver selvstyrende og selvmotiverende medarbejdere – lige netop hvad værdiledelse medvirker til at skabe.

På trods af at den kan forekomme noget abstrakt, er Webers perspektiv centralt for at forstå værdier i virksomheder og ikke mindst kritikken af værdibaseret ledelse i moderne organisationer. Værdier er af stor betydning for dannelsen og udviklingen af økonomisk handling. På samme tid som de kan være imod den protestantiske etik, benægter få af kritikerne af værdibaseret ledelse den tætte forbindelse mellem økonomi, værdier og religion. Derfor er Webers perspektiv relevant for fremstillingen af kritikken af værdibaseret ledelse.

## Værdier i arbejdslivet som ideologi

Blandt mange forskellige kritiske holdninger til værdibaseret ledelse, finder vi hos den franske filosof Alain Etchegoyen en position, der kan ses i forlængelse af Webers analyse af den protestantiske etik. Man kan sige, at sekulariseringen og kritikken af den traditionelle arbejdsmoral, baseret på et kald til hårdt arbejde, har ført til fremkomsten af mange forskellige partikulære etikker, der sættes i stedet for en manglende universel moral. Ifølge Etchegoyen er værdibaseret ledelse ikke andet end udtryk for denne krise for den universelle moral. Fremkomsten af de mange forskellige forslag til etikprogrammer og værdikodekser i virksomheder udtrykker

tomrummet efter sekulariseringen og sammenbruddet af den universelle moral. Man kan sige, at der tale om en bestræbelse på at rekonstruere etikken efter dens dekonstruktion (Etchegoyen 1991, s. 36).

I dette perspektiv kan det hævdes, at moderne organisationer er præget af en stor interesse i penge og magt, men de har mistet muligheden for at tiltrække medarbejdere og motivere dem dybt for deres arbejde. Således har de brug for værdiledelse til at genskabe motivationen og kaldet hos medarbejderne. Derfor hævder Etchegoyen, at den nye interesse i etik og værdier i virksomheder ikke udtrykker et ægte ønske om at genskabe den gode moral, men derimod en økonomisk udnyttelse af de åndelige værdier, hvor de anvendes i et rent økonomisk øjemed med henblik på at forbedre medarbejdernes produktivitet og motivation. Konsekvensen af dette synspunkt er, at etikken ikke er andet end en ny type af managementideologi, der har til opgave at forbedre virksomhedens samlede produktivitet og effektivitet.

Det hævdes, at værdier i virksomheder ikke repræsenterer en søgen efter universelle moralske værdier, men at den snarere udtrykker udviklingen af arbitrære principper med henblik på at forbedre virksomhedens indtjening og performance. I dette perspektiv er etikken blevet til en guldgrube for konsulentvirksomhederne, der ikke længere bekymrer sig om moralens universalitet, men forsøger at tilpasse forskellige værdikodekser til de enkelte virksomheder for at udvikle deres indtjening og udnytte medarbejdernes potentiale. Værdibaseret ledelse har samtidig vist sig som en effektiv måde til at forbedre virksomhedens samfundsmæssige legitimitet.

Det hævdes således, at inddragelsen af etikken i virksomhedens missions- og formålsparagraffer ikke har andet formål end at sikre at medarbejderne føler sig mere forpligtede på deres organisationer. Men dette er ifølge kritikerne lige så meget ideologi som den protestantiske etik. Det er jo absurd, når management-guroer hævder, at det går ud på at få medarbejderen til at tro, at ”han eller hun er med til at bygge en katedral” (Etchegoyen 1991, s. 121).

Kritikerne opfatter således de mange forskellige former for værdibaseret ledelse som regulære myter, hvor der opdigtes historier om virksomhedens etiske engagement og sigte (Le Goff 1995). Den danske reklamemand Jesper Kunde har i sin bog *Corporate Religion* (Kunde 1997) gjort en dyd af at binde medarbejderen emotionelt til virksomheden gennem en holistisk og karismatisk ledelsesstil. Kunde mener, at den stærkeste virksomhed er den, som formår at gøre sit produkt til en ”brand religion”, der tilbedes af medarbejdere og kunder (Kunde 1997, d. 122). Kunde nævner bl.a. Microsoft, Coca Cola, Nike, Walt Disney og Body Shop som virksomheder, der har gjort deres produkter til religiøse mærker. De har formuleret deres vision og mission med nærmest religiøst engagement, og den karismatiske og slagkraftige ledelsesstil er betingelsen for at virkeliggøre værdierne, der internaliseres af medarbejderne som en del af deres verdensanskuelse.

Kritikerne opfatter denne religiøse virksomhed som den naturlige konsekvens af de mange forskellige bestræbelser på at retfærdiggøre virksomheden som en ansvarlig og moralsk organisation ikke er andet end en gigantisk form for manipulation med offentligheden og virksomhedens medarbejdere. Det udtrykker bare den sidste sofistikerede form for religiøs management, hvor man i stedet for at motivere medarbejdere med kontrollens pisk indfører en slags selvkontrol, hvor virksomheden opfattes som en fælles og sammenhængende kultur, hvorpå medarbejderne forpligter sig. De kommer kort og godt til at føle, at de tager en del af en kollektiv bevidsthed, hvorved virksomhedens værdier skaber medarbejdernes nye religiøse bevidsthed (Le Goff, 1995: 49) Denne kollektive bevidsthed skabes med mange forskellige symboler, således at medarbejderne føler ejerskab til virksomhedens værdier. På den måde er der ikke langt fra værdibaseret ledelse til brug af religion i traditionelle samfund til at skabe en organisk fællesskabsfølelse i virksomheden.

Værdibaseret ledelse giver medarbejderne det falske indtryk af at tjene det fælles gode, men i virkeligheden tjener det ikke andet formål end at styrke virksomhedens økonomiske bundlinje. Så længe spørgsmål om ulighed og manglende demokrati i virksomheden ikke kommer i fokus, kan man ikke komme ud over værdibaseret ledelse som ideologi.

Kritikerne fremhæver, at det største problem med denne bestræbelse på at skabe en virksomhedens kollektive identitet er, at man ikke vil ændre de økonomiske tvangsformer og magt forhold i virksomheden. Så længe spørgsmål om ulighed og manglende demokrati i virksomheden ikke kommer i fokus, kan man ikke komme ud over værdibaseret ledelse som ideologi. Derfor mener kritikerne, at det er nødvendigt at tage disse forhold op til diskussion for at udvikle en ægte virksomhedsetik og værdiledelse, der ikke bare er en ny type disciplinering. Men det er i det hele taget et problem, hvordan man kan genetablere virksomheden i samfundet uden at forveksle den med kirken (Le Goff 1995, s. 153). Problemet er, hvordan man kan integrere virksomheden i samfundet og kulturen uden at glemme dens specifikke økonomiske karakter. Kritikerne er skeptiske, og hævder at økonomi og kultur vedbliver med at være i en grundlæggende spænding med hinanden.

I forlængelse heraf understreger kritikerne, at etik og værdiledelse ikke bare kan fungere som en intern retfærdiggørelse af virksomhedens aktiviteter over for medarbejderne, men at den også fungerer som en ekstern ideologisk retfærdiggørelse. Ved brug af buzz-words som ansvar, loyalitet, integritet, respekt, mod, transparens, autonomi, personlig udvikling og perfektion fungerer værdiledelse som en slags instrumentel mekanik, der manipulerer med virksomhedens eksterne og interne interessenter (Etchegoyen 1991, s. 123). Ifølge Etchegoyen er denne etik lokalt orienteret, fordi den drejer sig om at forstærke den

partikulære mission for en given virksomhed. Den bygger på illusionen om, at virksomheden har en sjæl, og den bruger i virkeligheden værdierne til at forstærke virksomhedens økonomiske magt. Kritikken går ud på, at værdibaseret ledelse giver folk det falske indtryk af at tjene det fælles gode, når den i virkeligheden ikke tjener andet formål end at styrke virksomhedens økonomiske bundlinje.

## Følsomhedens etik

I forlængelse af denne kritik af værdier i arbejdslivet kan det påpeges, at det som sker, er, at de bløde værdier i virkeligheden anvendes som hårde disciplinerende værdier. Den danske etnolog Kirsten Marie Bovbjerg har således undersøgt, hvorledes religiøse og spirituelle værdier inden for visse former for værdiledelse anvendes som en "følsomhedens etik", der imidlertid ikke kan forstås som andet end en moderne variant af Webers protestantiske etik, hvor etikken anvendes til manipulation med virksomhedens medarbejdere (Bovbjerg 2001).

Ifølge denne opfattelse er den moderne værdiledelse ikke andet end en ny form for religion, der anvendes til at sikre, at mennesker yder så meget som muligt på arbejdspladsen. Med Webers termer kan vi sige, at værdiledelse med vægt på bløde værdier som socialt samvær, selvrealisering mv. er en genindførelse af rationalitetens "jernbur" (Bovbjerg 2001, s. 27-28). Selvom vi betragter det moderne samfund som et fuldstændigt sekulariseret samfund, kan det hævdes, at de mange nye managementstrategier i virkeligheden er forsøg på at vende tilbage til det gamle ideal om kaldet som grundlæggende for at sikre menneskers motivation på deres arbejde.

De bløde værdier anvendes om hårde disciplinerende værktøjer. Værdier der betoner selvstyre og selvudvikling er en måde at sikre, at medarbejderne internaliserer sine forpligtelser over for virksomheden.

Virksomheder fremhæver troen på værdier og kultur og forsøger at være fleksible, forandringsorienterede og selvrefleksive med henblik på at nå frem til en harmonisk relation mellem medarbejderne og i forhold til virksomhedens øvrige interessenter. Som allerede nævnt fremhæver denne kritik risikoen for at virksomheden bliver gjort til en slags kirke. Bovbjerg anvender det kritiske sociologiske perspektiv til at angribe denne form for idealisering af virksomheden. Hun argumenterer for, at en sådan tro på værdibaseret ledelse som grundlag for en pagt mellem virksomheder og medarbejdere, i stedet for at være baseret på en fair økonomisk kontrakt, fremhæver dyder i stedet for rettigheder, og dermed stiller medarbejderne langt ringere i relationen til virksomheden.

Denne opfattelse underbygges af den franske filosof Gilles Lipovetsky, der i sin bog *L'Ere du vide* (Tomhedens tidsalder) (Lipovetsky 1984) hævder, at man i vor tids samfund kan observere en kult for frigørelse af det personlige (Lipovetsky 1984,

s.13). Dette viser sig således også i nutidens personalisering af arbejdsforholdet, ved hjælp af værdiledelse og medarbejdersamtaler, der træder i stedet for tidligere tiders funktionelle disciplin. Der er tale om en mangfoldighed af terapeutiske teknikker, der anvendes til humanistisk reorganisering af arbejdet. Kommunikation og samtale sættes i stedet for tvang og ordrer som de mest effektive ledelsesredskaber.

Den amerikanske sociolog Richard Sennett (Sennett 1998) hævder i denne sammenhæng, at hele menneskets offentlige liv er en del af denne personalisering. På socialkontoret eller skattekontoret gælder det om at være "varm og kommunikerende". Maskerne skal ophæves, og man skal hele tiden være så naturlig som muligt. Men ifølge Sennett er paradokset: Jo mere folk bliver intime, jo mere bliver deres relationer til hinanden smertefulde og potentielt asociale. De rituelle konventioner har stor betydning.

På denne baggrund kan vi bedre forstå Kirsten Marie Bovbjergs argumentation for, at de bløde værdier i virkeligheden er de hårde værdier. Når man håndhæver individets personlige, åndelige selvforhold som det vigtige på arbejdet, har man i virkeligheden udviklet en ny meget mere magtfuld disciplineringsmekanisme. Den åndelige pagt mellem medarbejdere og virksomhed bliver således en metode til at forbedre motivation og produktivitet i en moderne sekulariseret verden, hvor den protestantiske etik ikke længere er så magtfuld. De nye ledelsesmetoder som human resource management, den lærende organisation, det udviklende arbejde mv. opfattes i dette perspektiv ikke som andet end en nye form for kynisk manipulation med medarbejderne, der ganske vist baseres på dyder i stedet for regler, men i længden ikke har andet mål end at fastholde økonomiens protestantiske etik, baseret på nyttemaksimering og effektivitet (Bovbjerg 2001, s. 168).

I forlængelse af Richard Sennetts (Sennett 1998) kritiske analyser af arbejdsforholdene i netværkssamfundet kan det også hævdes, at vi befinder os i en situation, hvor moderne ledelsesteknikker ikke skal tages for pålydende som en befrielse af individet, men derimod ikke er andet end en assimilation af mennesket til de ændrede forhold i sen modernitetens arbejdsklima (Bovbjerg 2001, s. 256). Den stigende fokusering på personlig udvikling i værdibaseret ledelse fungerer således som basis for et nyt slags kald, hvor individet internaliserer sine forpligtelser over for virksomheden igennem værdier, snarere end igennem pligter og ordrer.

Som et særligt udtryk for denne "følsomhedens etik" fremhæver Kirsten Marie Bovbjerg indflydelsen af forskellige typer af psykoterapi, New Age etik og Gestaltterapi på begrebet om den lærende organisation, det udviklende arbejde og andre alternative strategier for værdiledelse i virksomheder (Bovbjerg 2001, s. 247). Det understreges, at disse strategier i virkeligheden ikke skal ses som en modsætning til den protestantiske etik, men snarere er de nye metoder, baseret på værdiernes retorik om Empowerment, forbedring af værdier, identitet og mission i virksomheden ikke andet end sofistikerede, men også meget kyniske, metoder til at

harmonisere og normalisere individer til de stigende præstationskrav i moderne virksomheder.

I dette perspektiv er værdiledelse et udtryk for, at smarte konsulenter har forstået nødvendigheden af at fokusere på individets egne moral og værdier for at få dem til at handle i overensstemmelse med kravene fra deres organisationer. I forlængelse heraf er værdiledelse en måde at sikre større disciplin blandt medarbejdere samt forøge virksomhedens magt og stabilisere dens indtjening. Fremhævelsen af den etiske medarbejder, behovet for dydighed og for at beskytte virksomhedens interesser ville ifølge den hårde kritik ikke være andet end en økonomisk retfærdiggørelse af de basale økonomiske strukturer og de givne magtforhold i virksomheden samt dens relation til samfundet som helhed.

## Det fleksible menneske

Fremkomsten af den værdiorienterede medarbejder hænger således sammen med en udvikling af arbejdsmoralen, hvis forandring er en forudsætning for den værdibaserede ledelse. I forlængelse af Max Webers kaldstænkning kan man beskrive en forandret opfattelse af forholdet mellem arbejde og pligt. Her kan vi observere en bevægelse fra den disciplinerede arbejder hen imod det som Richard Sennett kalder ”det fleksible menneske” (Sennett, 1999). Tidligere opfattede menneskene det som deres højeste pligt at arbejde med henblik på at sikre sig den ypperste moralske perfektion. I dag arbejder man imidlertid ikke længere for sin værdighed, selvrespekt og for at perfektionere sig moralsk i det samfundsmæssige fællesskab.

Den moderne medarbejder er nødt til at være fleksibel, parat til at skifte projekt, arbejdsområde og arbejdsplads. Den enkelte medarbejder bliver sin egen lykkes smed. Arbejdsetikken bygger på den enkelte medarbejders initiativ, ansvar, engagement og personlige værdier. Værdiledelse har til formål at sikre medarbejdernes identifikation med virksomheden under de nye betingelser og bliver derved en ny form for uigennemsigtig magtudøvelse.

Richard Sennett hævder, at nutidens fleksible kapitalisme lægger vægt på fleksibiliteten i arbejdsforholdet for at komme ud over de undertrykkende aspekter af økonomisk arbejdsorganisering (Sennett, 1999: 8). Men denne fleksibilitet udtrykker i virkeligheden en ny form for uigennemsigtig magtudøvelse, et sofistikeret jernbur til at rationalisere arbejdernes tidsforbrug (Sennett, 1999: 12). Sennett hævder, at vor tids karrieremennesker i særlig grad er fleksible. De er ofte midlertidigt ansatte i forskellige projekter, de arbejder i teamwork og de flytter hyppigt arbejdsplads. De skal selv administrere deres tid, og de opfatter usikkerhed, risiko og fiasko som en nødvendig del af arbejdets udfordring. Deres arbejdsmæssige succes er endvidere afhængig af deres tilknytning til forskellige

former for netværk i fleksible organisationer, der binder dem til deres branche og sikrer, at de har fingeren på pulsen.

Hvor den protestantiske etik var præget af et ideal om, at det enkelte menneskes værdighed består i at skabe noget på egen hånd under imitation af et forbilledligt menneskeligt eller guddommeligt ideal som udtryk for en personlig historie om en meningsfuld værdig helhed, så er den nye arbejdsmoral hos det fleksible menneske ikke længere præget af nogen større individuel ansvarlighed eller troskab mod et højere ideal (Sennet, 1999: 130). Richard Sennett har her fat i et tragisk aspekt af arbejdet i netværksvirksomheden, der kombinerer individets interesse i sin egen karriere med værdier i arbejdslivet som middel til virksomhedens succes. Arbejdskaldet begrundes ikke længere i et højere ædelt formål, men i sidste ende udelukkende ud fra den økonomiske fornuft om at sikre personlig advancement og skaffe profit til virksomheden.

I dag er arbejdet således baseret på individets initiativ, ansvar, frivillige engagement og personlige værdier. Der er tale om en postmoralistisk og postteknokratisk opfattelse af arbejdet, hvor arbejdet ikke længere handler om pligt, men om individets velbefindende (Lipovetsky, 1992: 179). I et opgør med kritikken af arbejdet som et åg på det enkelte menneske omdefineres arbejdet som udtryk for personlig udvikling. Det går ud på at skabe fælles værdier på arbejdspladsen, der baseres på kommunikation, deltagelse, og symbolsk motivation ved hjælp af alle slags koder, ritualer, projekter, credos med henblik på at sikre medarbejderens identifikation med virksomheden. Selvorganisering og den skabende uorden i den lærende organisation er i modsætning til den militaristiske og teknokratiske organisation blevet centralt for det moderne arbejdsliv. Virksomheden er ikke længere et konfliktsted, men den baseres på en social pagt mellem arbejdsgiver og medarbejder. Arbejdets moralske diskurs er ikke længere bundet op omkring pligten, men ud fra individets vilje til at ville, til den individuelle passion for excellence, om at vinde og blive de bedste.

Kritikken af værdier i arbejdslivet er vigtig som en kritik af den fremmedgørelse og nedværdigelse som en forkert brug af værdier kan indebære. Det er dog vores overbevisning, at det er muligt at gøre arbejdet med værdier i arbejdslivet til noget der kan bidrage til virksomhedens udvikling og til medarbejdernes fælles og personlige udvikling, såfremt man forsøger at komme uden om de problemer, som kritikerne har påvist. Derfor vil vi afsluttende fremhæve en række dilemmaer, som bør integreres i arbejdet med værdiledelsen.

# Litteratur

- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. M. M. Chemers and R. Ayman. New York, Free Press.
- Boltanski, L. and L. Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Paris, Galimard.
- Boltanski, L. and L. Thévenot (1999). "The Sociology of Critical Capacity." European Journal of Social Theory 2(3): 359-378.
- Bordum, A. (2001). "Viden om fælles værdier." Ledelse i Dag(42).
- Bovbjerg, K. M. (2001). Følsomhedens etik: Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management. Århus, Hovedland.
- Bovbjerg, K. M. (2003). "Kaldet til selvrealisering - mod en ny arbejdetik." Distinktion(7): 75-90.
- Buhmann, K. and J. D. Rendtorff, Eds. (2005). Virksomhedens ledelse og social ansvar. Perspektiver på Corporate Governance & Corporate Social Responsibility. København, DJØFs forlag.
- Christensen, P. V. (2002). Arbejdsrelaterede værdier og holdninger. Danskernes værdier 1981-1999. P. Gundelach. København, Hans Reitzels forlag.
- Driscoll, D.-M. and W. M. Hoffman (2000). Ethics Matters. How to Implement Values-Driven Management. Waltham, Massachusetts, Centre for Business Ethics, Bentley College.
- Etchegoyen, A. (1991). La valse des ethiques. Paris, Seuil.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Time Magazine.
- Furnham, A. (1990). The Protestant Work Ethic. The Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviours. London, Routledge.
- Gardel, U. (1998). "Værdier i ledelse - om at tage ansvaret for sine handlinger." Ledelse i Dag 8(1): 75-78.
- Giddens, A. (1995). Modernitetens konsekvenser. København, Hans Reitzels forlag.
- Gundelach, P. (2002). Danskernes værdier 1981-1999. København, Hans Reitzels forlaga.
- Hagedorn-Rasmussen, P. and A. Kamp (2003). Mangfoldighedsledelse - mellem vision og praksis. København, Socialforskningsinstituttet.
- Hansen, S., L. C. Olsen, et al. (2003). Værdier på arbejde. København, Frydenlund.
- Hvid, H. (1998). Det Udviklende Arbejde som koncept for udvikling af produktion og arbejde. Arbejdet under forandring - forandring af arbejdet. Taylorisme, postfordisme eller det udviklende arbejde?, Nordisk Ministerråd.



- Hvid, H. (1999). Det udviklende arbejde. Ressourcer og velfærdi i arbejdslivet. H. Hvid. Kbh, Frydenlund.
- Kamp, A., C. Koch, et al. (2005). Forandringsledelse - med koncepter som ledestjerne. København, Nyt Teknisk Forlag.
- Knudsen, H. (2004). Licens til kritik - og andre måder at bruge værdier på i organisationer. Offentlig ledelse i managementstaten. D. Pedersen. København, Samfundslitteratur: 159-175.
- Kunde, J. (1997). Corporate Religion. København.
- Lauring, J. (2005). Når organisationen bliver mangfoldig - om vidensdeling og interaktion i etnisk mangfoldige organisationer. Institut for ledelse. Århus, Handelshøjskolen i Århus.
- Le Goff, J.-P. (1995). Le mythe de l'entreprise. Paris, La Découverte.
- Lipovetsky, G. (1984). L'ère du vide. Paris.
- Lund, H. L. (2004). Fagbevægelsen og bæredygtighed. Roskilde, Institut for miljø teknologi og samfund. RUC.
- Mac, A. (2003). Værdibaseret virksomhedsteori, Roskilde Universitetscenter.
- Metcalfe, H. C. and L. Urwick, Eds. (2003). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. London, Taylor & Francis Books.
- Meyer, T. (1995). DIALOGOS - den etiske læreproces. IOA, Handelshøjskolen i København.
- Meyer, T. and Arentsen (1997). DIALOGOS - Den etiske læreproces. Værdibaseret organisering - at styre, regulere og kontrollere i samspil. Værdibaseret ledelse: et alternativ til styring, regulering og kontrol? V. C. Petersen and M. S. Lassen. København, Dansk Industri: ..
- Morsing, M. (2001). Værdier i danske virksomheder - skitse af et fænomen med mange ansigter, Center for Corporate Communication, Handelshøjskolen i København.
- Morsing, M. and P. Pruzan (2002). Values-based Leadership. Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics. L. Zsolnai. Oxford, Peter Lang: 259-293.
- Petersen, V. C. (2004). Hinsides regler: selvorganisering og ledelse med ansvar. København, Børsens Forlag.
- Pietras-Jensen, V. (2003a). Værdirapportering, Roskilde Universitetscenter.
- Pietras-Jensen, V. (2005). Supplerende beretninger og frivillige eksterne ikke-finansielle regnskaber - forståelse og forklaring. Roskilde, Roskilde University: 199.
- Pruzan, P. (1998). Hvad er etik i erhvervslivet? Etik i dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav. K. Boelgaard. Århus, Jyllandspostens Erhvervsbogklub.
- Rendtorff, J. D. (1998). Jean-Paul Sartres filosofi. København, Hans Reitzels forlag.
- Rendtorff, J. D. (2004). Værdier i den politiske virksomhed. Virksomhedens politisering. C. Fraenkel. København, Samfundslitteratur.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York, Free Press.

- Salamon, K. L. (2000). "Faith Brought to Work. A Spiritual Movement in Business Managemet." Anthropology in Action. Journal for Applied Anthropology in Policy and Practice 7(3): 24-29.
- Salamon, K. L. (2000). No Borders in Business: The Management Discourse of Organisational Holism. Cultural Capitalism: Politics after New Labour. T. Bewes and J. Gilbert. London, Lawrence & Wishart: 134-157.
- Schein, E. H. (1994). Organisationskultur og ledelse. København, Forlaget Valmuen.
- Scheuer, S. (1999). Motivation - Aktørmotiver i arbejdslivet. København, Copenhagen Business School Press.
- Sennett, R. (1998). The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. New York, W. W. Norton & Company.
- Skaarup, J. P. (2001). Halvhjertet kulturmanagement. Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin.
- Thyssen, O. (2000). Værdiledelse - om organisationer og etik. København, Gyldendal.
- Trollestad, C. (1998). "At styre med værdier." Ledelse i Dag 8(2): 148-157.
- Weber, M. (1995). Den protestantiske etik og kapitalismens ånd. København, Nansensgade Antikvariat.
- Zøllner, L. (2000). Begrebet værdier, værdier i skolen og værdier i samfundet. Værdier i skole og samfund, nr. 12. L. Zøllner: 7-32.